

การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน



นางสาวพิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์

สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT

Miss Pitchanut Nueangjamnong



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Communication Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิชัญญ์รัฐ เนื่องจำนงค์ : การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์, หน้า.

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร และศึกษารูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน 2) ศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 3) ศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน 4) ศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานในการศึกษาองค์กรต่างชาติและองค์กรไทย ที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability indices) ประจำปี 2559 โดยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและใช้แบบสำรวจความคิดเห็น และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลจากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรากฐานหลักของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีและการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร โดยรูปแบบการสนับสนุนนั้นมีทั้งแนวการสนับสนุนเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์ และยังพบว่า การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการอาสาสมัคร ทั้งในส่วนของ การสื่อสารวัฒนธรรม การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ซึ่งแนวทางการสื่อสารทั้งหมดที่องค์กรนำมาใช้มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ยังแสดงให้เห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน และในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรก็ยังส่งผลทางอ้อมต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร เป็นตัวแปรกลาง ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ส่งผลดีกับทั้งองค์กร พนักงาน และสังคมส่วนร่วม ทั้งยังได้นำเสนอวิธีการที่องค์กรต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5785104728 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORDS: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY / CORPORATE -SPONSORED VOLUNTEER / VOLUNTEER / WORK MOTIVATION / EMPLOYEE ENGAGEMENT / CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION

PITCHANUT NUEANGJAMNONG: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY COMMUNICATION FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT. ADVISOR: PROF. PARICHART STHAPITANONDA, Ph.D., pp.

The current research's main objective is to engage employees by 1) Studying Corporate Social Responsibility (CSR) as an organizational culture and exploring corporate-sponsored volunteer strategy 2) Investigating CSR's communication approach 3) Examining a) volunteering work motivation and b) strategy to motivate employees 4) Testing influence of CSR as an organizational culture, volunteering, and work motivation toward employee engagement. Mixed methodology is employed to study Thai and international organizations listed in Dow Jones Sustainability indices 2016. The data is collected using an in-depth interview and survey; then qualitatively analyzed by thematic analysis and quantitatively by Structural Equation Modeling (SEM).

The result reveals that CSR's organizational culture is the key foundation of being a good corporate citizen and sponsoring a corporate volunteer program. The main strategy employed is both responsive and strategic volunteerism. Moreover, it is evident that communication plays a major role in all volunteer processes. Communication's key tasks are to transmit the CSR culture, generate participation, and build work motivation. All strategies used by an organization is proved to be successful in engaging employees. Furthermore, the findings from SEM confirms that CSR's organizational culture, work motivation, and volunteering has a direct influence on employee engagement. An indirect effect was also found where work motivation and volunteering are the mediators between CSR's organizational culture and employee engagement. All in all, this research indicates that CSR is beneficial to organization, employees, and society and also provides a practical application.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature

Academic Year: 2017

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความทุ่มเทและการสนับสนุนจากหลาย ๆ ท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ สำหรับความรู้ และข้อคิดต่าง ๆ รวมถึงความเชื่อมั่น และแรงผลักดัน ที่ทำให้ผู้วิจัยมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้เพิ่มมากขึ้น

และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาติรี ใต้ฟ้าพูล ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. นภวรรณ ตันติเวชกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม อาจารย์ ดร. โสภาค พาณิชพาพิบูล คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน สำหรับ คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อน ๆ ทุกคนที่มีส่วนช่วยเป็นผู้แบ่งปันความรู้ และเป็นกำลังใจให้อย่างสม่ำเสมอ การเรียนครั้งนี้ไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มพูนแค่ความรู้เชิงวิชาการ เท่านั้น แต่ยังให้ข้อคิดและปรัชญาการใช้ชีวิตที่ผู้วิจัยได้เก็บเกี่ยวจากอาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิแต่ ละท่าน ทั้งในชั้นเรียน งานสัมมนา และในโอกาสต่าง ๆ ตลอดการเรียนในครั้งนี้ ซึ่งถือเป็น ประสบการณ์ที่น่าประทับใจและทรงคุณค่าอย่างยิ่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.3 สมมติฐานการวิจัย	7
1.4 ขอบเขตการวิจัย	7
1.5 คำนิยาม.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture definitions).....	11
2.1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture concept)	12
2.1.3 การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร (Communication and Organizational Culture).....	14
2.1.4 วัฒนธรรมองค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Organizational Culture and Corporate Social Responsibility).....	15
2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) ในมิติต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17

2.2.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility definitions)	17
2.2.2 แนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility concept)	18
2.3 การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
2.3.1 ความหมายของอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer definitions)	26
2.3.2 แนวคิดเรื่องการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer Concept).....	27
2.3.3 รูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer types).....	28
2.3.4 การเป็นอาสาสมัครองค์กรและพนักงาน (Corporate-sponsored Volunteer and Employee).....	35
2.4 การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
2.4.1 ความหมายของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication definitions).....	38
2.4.2 แนวคิดเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication Concept)	38
2.4.3 การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการสื่อสารภายในองค์กร (Corporate Social Responsibility Communication and Internal Communication)	39
2.4.4 การกำหนดประเด็นการสื่อสาร (Communication Message).....	40
ผลกระทบจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR impact)	41
แรงจูงใจในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR motive)	42

2.4.5 กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Communication Strategies)...	44
2.4.6 ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel).....	52
2.4.7 การรับรู้และการจดจำการสื่อสาร (Communication Awareness and Recognition)	53
2.5 วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การเป็นอาสาสมัคร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และแรงจูงใจในการทำงาน (CSR Organizational Culture, Volunteer, Employee engagement, and Work Motivation)	55
2.6 ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
2.6.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement definitions)	57
2.6.2 แนวคิดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement concept)	57
2.6.3 การสื่อสารและความผูกพันของพนักงาน (Communication and Employee Engagement).....	63
2.6.4 การเป็นอาสาสมัครองค์กรและความผูกพันของพนักงาน (Corporate Volunteer and Employee Engagement)	64
2.7 แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	70
2.7.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation definitions)	70
2.7.2 แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation concept).....	70
2.7.3 แรงจูงใจในการทำงาน การเป็นอาสาสมัครองค์กร และความผูกพันของพนักงาน (Work Motivation, Corporate Volunteer, and Employee Engagement)	79
2.7.4 การสื่อสารและแรงจูงใจในการทำงาน (Communication and Work Motivation)	83
2.8 งานวิจัยในสังคมไทย (Related Research in Thai context)	84
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	90
3.1 ขั้นตอนในการวิจัย	91

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)	95
ผู้ให้สัมภาษณ์	95
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	97
การวิเคราะห์และการประมวลผล	98
3.3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	99
ประชากร	99
กลุ่มตัวอย่าง	99
ตัวแปรและเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	100
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	105
การเก็บรวบรวมข้อมูล	105
การวิเคราะห์และการประมวลผล	106
บทที่ 4 ผลการวิจัย	112
ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร	112
ส่วนที่ 2: ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)	117
ส่วนที่ 3: ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research findings)	175
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	183
การสรุปผลวิจัย	183
การอภิปรายผลการวิจัย	186
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้	205
ข้อจำกัดการวิจัย	211
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	212
.....	213
รายการอ้างอิง	213

ภาคผนวก..... 236

 ภาคผนวก ก แบบสำรวจการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อการสร้างความ
 ผูกพันของพนักงาน..... 237

 ภาคผนวก ข การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)..... 244

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 249



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่ 1: ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร 17

ภาพประกอบที่ 2: พีระมิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Pyramid of Corporate Social responsibility) 19

ภาพประกอบที่ 3: การเชื่อมโยงสังคมและองค์กรจากมุมมองเชิงกลยุทธ์ 23

ภาพประกอบที่ 4: กรอบคิดเรื่องผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder model)..... 36

ภาพประกอบที่ 5 : ประเภทของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Types of CSR communication)..... 46

ภาพประกอบที่ 6: สี่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเสวนา (Four Factors Affecting the Operationalization of Stakeholder Dialogue)..... 47

ภาพประกอบที่ 7: แนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร..... 55

ภาพประกอบที่ 8: ความสัมพันธ์ของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร..... 69

ภาพประกอบที่ 9: สรุปกุ่มทฤษฎีแรงจูงใจ 75

ภาพประกอบที่ 10 ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory) 76

ภาพประกอบที่ 11: สมมติฐานการวิจัย 104

ภาพประกอบที่ 12: โมเดลการวัด (Measurement model)..... 107

ภาพประกอบที่ 13: โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) 110

ภาพประกอบที่ 14: สรุปแนวทางการรายงานผลการวิจัย..... 117

ภาพประกอบที่ 15: โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) 178

ภาพประกอบที่ 16: ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Weights) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) และอิทธิพลของตัวแปรแฝงในกรอบแนวคิดงานวิจัย 182

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1: การเปรียบเทียบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์	33
ตารางที่ 2: กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Communication strategies).....	49
ตารางที่ 3: แนวคิดของการสร้างความผูกพันของพนักงานผ่านการทำการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อองค์กร (Three Models of Employee Engagement through CSR).....	68
ตารางที่ 4: รูปแบบแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation)	77
ตารางที่ 5: เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรตัวอย่าง	92
ตารางที่ 6: รายชื่อองค์กรจากดัชนีความยั่งยืนระดับโลก (DJSI World) ที่ผ่านเกณฑ์.....	93
ตารางที่ 7: รายชื่อองค์กรตัวอย่างในการวิจัย	94
ตารางที่ 8: วัตถุประสงค์การวิจัยและการเก็บข้อมูล	95
ตารางที่ 9: รายชื่อและตำแหน่งของตัวแทนผู้บริหารและพนักงานอาสาสมัคร.....	96
ตารางที่ 10: ตัวอย่างคำถามผู้บริหารฝ่ายสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	97
ตารางที่ 11: ตัวอย่างคำถามพนักงาน.....	98
ตารางที่ 12: รายชื่อองค์กร จำนวนพนักงาน และจำนวนแบบสอบถาม	99
ตารางที่ 13: แสดงการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	108
ตารางที่ 14: ตัวแปรสังเกตได้ที่ถูกตัดออกจากโมเดลการวัดและการลากเส้นเชื่อมระหว่างตัวแปร.....	109
ตารางที่ 15: การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	110
ตารางที่ 16: ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร.....	112
ตารางที่ 17: สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1.....	118
ตารางที่ 18: สรุปผลการวิจัยเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร..	119
ตารางที่ 19: ความเชี่ยวชาญ ประเด็นทางสังคม และตัวอย่างโครงการของแต่ละองค์กร.....	125
ตารางที่ 20: แสดงกลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง	135
ตารางที่ 21: การเปรียบเทียบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์.....	139
ตารางที่ 22: รูปแบบย่อยของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร.....	139

ตารางที่ 23: กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน	141
ตารางที่ 24: สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2.....	151
ตารางที่ 25: สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3.....	163
ตารางที่ 26: ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	175
ตารางที่ 27: จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามตัวแปรแฝง.....	176
ตารางที่ 28: การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	179
ตารางที่ 29: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Weights) และการทดสอบสมมติฐาน	180
ตารางที่ 30: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่อยู่ในรูปมาตรฐาน (Standardized Regression Weights). 180	
ตารางที่ 31: ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	180
ตารางที่ 32: ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) (Squared Multiple Correlations).....	181

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเป็นพลเมืองธุรกิจ (Corporate citizen) ที่ดี เป็นบทบาทที่สำคัญขององค์กรยุคใหม่ ซึ่งตลอดสองทศวรรษที่ผ่านมาประเด็นนี้ได้รับความสนใจอย่างมากจากทั้งแวดวงการบริหาร (Capriotti & Moreno, 2007; Mirvis & Googins, 2006; Tsai, Joe, Lin, Chiu, & Shen, 2015) และวงการวิชาการ (Glazebrook, 2017; Maignan & Ferrell, 2000; Matten & Crane, 2005) การเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี หมายถึง วิธีการบริหารจัดการของธุรกิจและวิถีปฏิบัติโดยรวมขององค์กรที่มุ่งลดผลกระทบเชิงลบ และเน้นการสร้างประโยชน์ต่อสังคมด้วยการดำเนินธุรกิจแบบมีความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียพร้อม ๆ กับการประกอบธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไร (Waddock, 2004)

องค์กรสามารถแสดงความเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีได้โดยการรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่ง Carroll (1998) หนึ่งในนักวิชาการชั้นนำคนสำคัญที่บุกเบิกแนวคิดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate social responsibility) ได้นำเสนอว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นประกอบไปด้วยสาระที่สำคัญ 4 ประการที่องค์กรพึงปฏิบัติ ได้แก่ การรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และด้านสาธารณกุศล กล่าวคือองค์กรที่ดีต้องรับผิดชอบต่อตนเองโดยการสร้างผลกำไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในขั้นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่นโดยการปฏิบัติตามกฎหมาย รวมถึงมีธรรมาภิบาลในการประกอบกิจการ นอกจากนี้องค์กรยังสามารถยกระดับคืนกำไรให้สังคมผ่านการสนับสนุนและช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ที่มากกว่าการจ่ายภาษีให้กับรัฐในการนำไปพัฒนาประเทศ

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้หลากหลายมิติ ตัวอย่างเช่น หากพิจารณาในมิติเศรษฐกิจและการบริหารองค์กร การเป็นผู้ประกอบการที่มีจริยธรรมช่วยสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุน (ASX Corporate Governance Council, 2014) เนื่องจากนักลงทุนมักเลือกสนับสนุนกองทุนขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า (Stone, 2001) ส่วนในมิติทางสังคมนั้นการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีช่วยทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ (Mirvis & Googins, 2006) ได้รับการยอมรับจากชุมชน (Hemingway & Maclagan, 2004) ได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากผู้บริโภคในการเลือกใช้สินค้าและบริการขององค์กร (T. J. Brown & Dacin, 1997) นอกจากนี้หากมองในมิติของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมยังมีส่วนช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานในปัจจุบัน (Fombrun, Gardberg, &

Barnett, 2000) ทั้งยังช่วยดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพในอนาคตให้อยากเข้าร่วมงานกับองค์กร (Albinger & Freeman, 2000) ซึ่งถือเป็นผลดีต่อองค์กรเอง

ยิ่งไปกว่านั้นหากพิจารณาในมิติของการบริหารและสื่อสารองค์กร หัวใจของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือการเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทั้งที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งในมิติดังกล่าวนี้ Donaldson and Preston (1995) นักวิชาการจากสาขาการจัดการได้ช่วยขยายความว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย” หมายถึง คนที่มีผลต่อองค์กร และได้รับผลกระทบจากภารกิจขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มคนเหล่านี้ นอกจากนั้นแล้วงานวิจัยจาก Morsing and Schultz (2006) ยังได้เน้นย้ำและชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder management) โดยการให้ข้อมูลหรือคอยตอบสนองความต้องการและข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้เสียนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรต้องยกระดับความสัมพันธ์ ด้วยการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder engagement) ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

ในบรรดาสมาชิกขององค์กรธุรกิจ กลุ่มพนักงานเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นกลุ่มแรก ๆ แนวคิดของ Werther Jr and Chandler (2010) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพนักงานถือเป็นศูนย์กลางและฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจ ในขณะที่เดียวกัน Nayar (2010) ก็ได้ให้ทัศนะจากมุมมองของผู้บริหารองค์กรว่า พนักงานเป็นผู้เชื่อมองค์กรกับโลกภายนอกเข้าด้วยกัน ทั้งยังมีบทบาทในการกำหนดภาพลักษณ์และประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ จะได้รับ นอกจากนั้นงานวิจัยจาก Waddock and Googins (2011) ยังได้เน้นย้ำว่าพนักงานคือตัวแทนของนักสื่อสารองค์กรที่น่าเชื่อถือที่สุด

จากความสำคัญของพนักงานต่อองค์กรดังกล่าว ทำให้นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ทุ่มเทศันคว้าวถึงความเป็นไปได้ในการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงาน เพราะพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่า งานวิจัยด้านการบริหารธุรกิจจาก Cataldo (2011) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Saks (2006) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อธิบายไว้ว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร ซึ่งส่งผลทำให้มีทัศนคติ เจตนา และการแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีความพยายามพัฒนาตัวเองและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นงานวิจัยในด้านการสื่อสารจาก Eleanna and Nancy (2009) และ Mishra, Boynton, and Mishra (2014) รวมทั้ง Vasuki (2016) ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงาน

เพราะฉะนั้นการสร้างความผูกพันของพนักงานจึงกลายเป็นภารกิจอันดับต้น ๆ ขององค์กร ซึ่งความท้าทายในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คือพนักงานในยุคปัจจุบันต้องการร่วมงานกับ

องค์กรที่ให้ได้มากกว่าแค่ค่าตอบแทน กล่าวคือองค์กรต้องเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีที่เปิดเวทีให้พนักงาน ได้แสดงตัวตนและเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้พัฒนาตนเอง (Özcelik, 2015) รวมถึงมีช่องทางในการ ตอบแทนสังคมผ่านงานที่ทำในฐานะพลเมืองคนหนึ่งด้วย ดังนั้นนักวิชาการหลายกลุ่มจึงลงความเห็นว่าองค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะมันจะทำหน้าที่เป็นแม่เหล็กในการ ดึงดูดคนที่มีศักยภาพให้สนใจร่วมงานกับองค์กร และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นอาวุธชิ้นเอกในการ สร้างความภักดีกับพนักงานปัจจุบัน (Boccalandro, 2010; P. H. Mirvis, 2012; Peterson, 2004)

แนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิถีปฏิบัติของโลกธุรกิจ Polonsky and Jevons (2009) ได้อธิบายว่าองค์กรชั้นนำระดับสากลอย่าง เดอะ บอดี ช็อป (The Body Shop) ไอศกรีมเบน แอนด์ เจอร์รี่ (Ben & Jerry's Ice cream) หรือแบลคมอร์ส (Blackmores) ล้วนให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการดึงพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และต่อเนื่อง จนทำให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยและน้อมรับเอาการรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นส่วน หนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งนั่นแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ทุก คนยึดถือในระดับองค์กร ทั้งยังถูกถ่ายทอดออกมาสู่สาธารณชนจนเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งมีช่วยส่งผลทำให้การสื่อสารแบรนด์และภาพลักษณ์ขององค์กรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หากมองในมิติเชิงสังคมและการสื่อสารองค์กร การที่องค์กรจะแสดงบทบาทในการช่วยเหลือ สังคมได้ดีนั้น ปัจจัยและแรงผลักดันที่สำคัญอย่างยิ่งคือการสร้างสำนึกการแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคมให้แข็งแรงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม (L. C. Harris & Crane, 2002) แนวคิดเรื่อง การบริหารองค์กรของ Post and Altma (1994) ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ และผู้ที่มีภารกิจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อกูลกันก็คือผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ องค์กร ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นต้นแบบและเป็นผู้ริเริ่มแนวทางการพัฒนาสังคม ทั้งยังเป็นผู้ถ่ายทอดและ สื่อสารค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติไปยังผู้จัดการ และพนักงานองค์กรต่อไป สอดคล้องกับแนว ทางการดำเนินงานที่ Weiser and Zadek (2000) ได้เสนอว่าเมื่อองค์กรสื่อสารกับพนักงาน และ พนักงานรับรู้ว่าจะองค์กรเป็นองค์กรที่ดีแล้วจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเป็นส่วนหนึ่งของ งานเพื่อสังคมที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับที่งานวิจัยของ Glavas and Piderit (2009) ได้พบว่าการรับรู้ว่าจะองค์กรเป็นพลเมืองที่ดีส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันเพิ่มมากขึ้นได้

วัฒนธรรมการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถแสดงออกได้ด้วยการสนับสนุนการเป็น อาสาสมัครขององค์กร (Corporate-sponsored volunteer) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ องค์กรได้เป็นอย่างดีทั้งในแง่ของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี และการสร้างความผูกพันของพนักงาน ทัศนศึกษาของ Pajo and Lee (2011) คือหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนอาสาสมัครสามารถ ใช้สร้างความผูกพันกับพนักงานได้ ทั้งนี้ Peterson (2004) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการสนับสนุนการเป็น อาสาสมัครขององค์กร คือการที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้พนักงานได้มีโอกาสใช้เวลา

และความสามารถในการทำประโยชน์เพื่อชุมชน ซึ่งนักบริหารองค์กรได้แบ่งการสนับสนุนอาสาสมัครออกเป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การสนับสนุนเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer) ซึ่งเน้นการแก้ปัญหาสังคมทั่ว ๆ ไปที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กร และ 2) การสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer) ซึ่งมุ่งเน้นการช่วยเหลือสังคมตามความเชี่ยวชาญขององค์กร (Lantos, 2001; Pelosa & Hassay, 2006; Porter & Kramer, 2006) การสนับสนุนอาสาสมัครขององค์กรเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงพนักงานเข้ากับองค์กรอย่างแท้จริง เพราะกิจกรรมนี้ต้องอาศัยความมีจิตอาสาของพนักงานในการมอบทักษะ สละแรงกาย แรงใจ และเวลา ในการขับเคลื่อนโครงการช่วยเหลือสังคมขององค์กรให้เดินหน้าไปได้ (Grant, 2012)

งานวิจัยเรื่องการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรในปัจจุบัน เน้นศึกษาเรื่องประโยชน์ที่องค์กรได้รับ เช่น การมีภาพลักษณ์ที่ดี (Allen, 2003) รวมถึงสิ่งที่พนักงานได้รับ เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจและความสุขใจ (L. Lee & Higgins, 2001) และการช่วยยกระดับศีลธรรมของพนักงาน (Peterson, 2004) ส่วนชุมชนก็ได้รับการพัฒนาโดยตรง (Pelosa & Hassay, 2006)

อย่างไรก็ตามงานวิจัยในอดีตมีข้อจำกัดและมักศึกษาในหัวข้อที่คล้ายคลึงกัน ทั้ง ๆ ที่ยังมีอีกหลายประเด็นที่สำคัญแต่ถูกละเลยและมองข้ามไป กล่าวคือยังไม่มีการนำเสนอและวิเคราะห์ว่ารูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรแบบไหนเหมาะกับองค์กรลักษณะใด เมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทสังคมที่ต่างออกไปควรนำไปใช้อย่างไร ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดอะไรบ้าง หากนำแนวทางการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันจะเกิดข้อได้เปรียบเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร และสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งที่งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งหาคำตอบ

แรงจูงใจของพนักงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครและเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาปัจจัยด้านจิตวิทยาประกอบด้วย แม้คนเราจะทำกิจกรรมบางอย่างเหมือนกัน แต่ทว่าแต่ละคนอาจจะมีแรงจูงใจเบื้องหลังที่ต่างกันออกไป พนักงานที่เลือกทำงานกับองค์กรต่าง ๆ ก็เช่นกัน บางคนอาจมีผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่บางคนคาดหวัง และให้ความสำคัญกับเรื่องการเติบโตในสายอาชีพ (Finkelstein, Penner, & Brannick, 2005) ส่วนบางคนอาจสนใจและเน้นการได้รับโอกาสในการตอบแทนสังคมระหว่างทำงานไปในคราวเดียวกัน เช่น การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กร (P. H. Mirvis, 2012) หรือทำงานเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับจากกลุ่ม/องค์กร (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008) ดังนั้นการจะเพิ่มโอกาสในการสร้างความผูกพันของพนักงาน และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เข้าร่วมเป็นอาสาสมัครให้สำเร็จนั้น องค์กรจึงต้องเข้าใจอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีต่อการเป็นอาสาสมัครองค์กรและความผูกพันของพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้นจะ

ต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์การจูงใจให้ตรงใจและตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้คือสิ่งที่งานวิจัยชิ้นนี้จะนำเสนอรายละเอียดเพื่อขยายทั้งทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติ

หากปราศจากการสื่อสาร กระบวนการทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย องค์กรและพนักงานจำเป็นต้องสื่อสารกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (A. D. Brown & Starkey, 1994) เพราะฉะนั้นการศึกษาเรื่องแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานจึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งขยายผล โดยจะเจาะลึกไปที่การกำหนดประเด็นในการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร และช่องทางการสื่อสาร รวมทั้งผลที่เกิดจากการสื่อสาร เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างการรับรู้และจดจำการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการสร้างความผูกพันของพนักงาน เป็นต้น

การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นยอดนิยมที่มักถูกหยิบยกมาเพื่อสื่อสารกับพนักงาน อย่างไรก็ตามงานวิจัยเรื่องการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรส่วนมาก ถูกตีกรอบการวิจัยให้คำนึงถึงภาพกว้างทั่ว ๆ ไปเป็นหลัก อาทิ องค์กรประกอบของวัฒนธรรม บทบาทของการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรม เป็นต้น (Bisel, Messersmith, & Keyton, 2010; A. D. Brown & Starkey, 1994; Keyton, 2011; Messersmith, Keyton, & Bisel, 2009) แต่ยังไม่มีการศึกษาที่เจาะจงไปที่การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานมากนัก ซึ่งงานวิจัยนี้จะศึกษาและต่อยอดมิติของการสื่อสารในภาพเล็กลงแต่สะท้อนให้เห็นความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์การสื่อสารเป็นประเด็นที่มีการถกเถียงกันมาเนิ่นนาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย นักวิชาการบางกลุ่มมองว่าการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมนั้น จะสามารถช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้จริง (Kaptein & Van Tulder, 2003) ทั้งยังทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (M. D. P. Lee, 2008) อย่างไรก็ตามนักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงข้อเสียเปรียบ โดยให้เหตุผลว่าการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นกลยุทธ์ที่มีค่าใช้จ่ายสูงและเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน (Elving et al., 2015; Morsing & Schultz, 2006) การวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งหาคำตอบในเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารที่องค์กรต่าง ๆ พึงนำไปใช้ รวมถึงศึกษาประโยชน์และข้อจำกัดของกลยุทธ์แต่ละแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงาน

นอกจากนั้นการศึกษาแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในครั้งนี้ ยังครอบคลุมถึงการเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสาร เพราะช่องทางการสื่อสารส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารด้วย ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นให้ความสำคัญ (Asif & Sargeant, 2000; Lengel & Daft, 1989; Ziek, 2009) อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้เน้นเฉพาะเจาะจงไปที่ช่องทางการสื่อสารภายในที่องค์กรแต่ละแห่งเลือกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การสื่อสารที่กำหนดเอาไว้

การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานตั้งแต่แรกเริ่ม เปรียบเสมือน การบรรจุปลุกต้นไม้ให้เติบโตและแผ่กิ่งก้านสาขาออกไป การสื่อสารคือรากแก้วขององค์กร ซึ่งเมื่อ พนักงานและองค์กรต่างเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดีแล้ว ดอกผลที่ออกมานั้นมีมากมายหลายประการ เริ่มตั้งแต่การช่วยสร้างค่านิยม และทำให้วัฒนธรรมองค์กรด้านการเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความ แข็งแรงและชัดเจน ประการที่สองการสื่อสารที่ดีช่วยสร้างการรับรู้และจดจำการสื่อสารของพนักงาน แม้ว่าพนักงานทุกคนอาจไม่สามารถมีส่วนร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ที่องค์กรจัดขึ้นได้ แต่ทุกคนต้องรับรู้ จดจำ และเข้าใจว่าองค์กรมีแนวทางในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร (Coombs & Holladay, 2011) ประการที่สาม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีส่วนช่วยทำหน้าที่กระตุ้น และจูงใจพนักงานให้ร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กร (Adams, Schlueter, & Barge, 1988; Bedarkar & Pandita, 2014; Weiser & Zadek, 2000; Ziuraitė, 2008) เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรมี วัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้พนักงานอยากเข้าร่วมเป็น อาสาสมัครเพิ่มมากขึ้น และประการสุดท้าย การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรยังทำ หน้าที่ปมเพาะและสร้างความผูกพันของพนักงานได้อีกด้วย (Cataldo, 2011) จะเห็นได้ว่าการสื่อสาร นั้นคือแก่นหลักที่เชื่อมพนักงานและองค์กรเข้าด้วยกัน

ประเทศไทยถือเป็นหนึ่งในประเทศผู้นำของโลกด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร องค์กรต่าง ๆ มีความตื่นตัวและให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งเห็นได้ชัดจากการ ที่องค์กรสัญชาติไทยมีรายชื่อติดอันดับในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones sustainability indices) ประจำปี 2559 มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (14 องค์กร) ของกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN) (SET, 2016a) บริษัทสัญชาติไทยอย่างไทยออยล์ก็ได้ขึ้นแท่นครองตำแหน่งเป็นผู้นำระดับโลกในกลุ่ม อุตสาหกรรมพลังงาน (Energy industry leader) (RobecoSAM, 2016a)

นอกจากนั้นเมื่อบริษัทต่างชาติ เช่น เมอร์ค (Merck) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านเคมีภัณฑ์จาก ประเทศเยอรมันขยายกิจการมายังประเทศไทย บริษัทลูกของกลุ่มบริษัทเมอร์คสาขาประเทศไทยก็มี ความโดดเด่นด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม จนเป็นที่ยอมรับมากกว่าสาขาในประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก (Hansen, Sextl, & Reichwald, 2010) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่มี บทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับนานาชาติ

นอกเหนือจากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ความพิเศษเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในประเทศไทย คือมีความเป็นมาและรากฐานแนวคิดที่ต่างจากชาติตะวันตก เพราะคนในสังคมไทย ได้รับการปลูกฝังเรื่องการช่วยเหลือผู้อื่น จากคำสอนในพระพุทธศาสนาและจากสถาบันพระมหากษัตริย์ ทำให้ทุกภาคส่วนในสังคมช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาตลอด (Pimpa, Moore, Gregory, & Tenni, 2015) ทั้งยังเริ่มทำกันมาก่อนที่แนวคิดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะถูกบัญญัติ ขึ้น

อย่างไรก็ตามความโดดเด่นของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทยนั้น เน้นหนักไปที่การทำงานของนักวิชาชีพ แต่ยังคงขาดหลักฐานเชิงประจักษ์จากภาควิชาการ ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งทำความเข้าใจเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในบริบทสังคมไทย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างความผูกพันของพนักงาน ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร โดยเริ่มจากการศึกษาและสำรวจหาปัจจัยที่องค์กรชั้นนำระดับโลกที่อยู่ในประเทศไทยพิจารณาเห็นว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำงานด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interview) จากนั้นนำตัวแปรเหล่านั้นมาทำการทดสอบหาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างกันโดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling) เพื่อให้สามารถนำผลวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้กับวงวิชาการและวิชาชีพในประเทศไทยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร และรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
3. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

- H1: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร
- H2: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครส่งผลต่อการเป็นอาสาสมัครองค์กร
- H3: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H4: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H5: การเป็นอาสาสมัครองค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยมุ่งศึกษาองค์กรไทยและต่างชาติที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ

ในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices) โดยมีสาขาอยู่ในประเทศไทยและเป็นองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบไปด้วยการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาแนวทางการสื่อสารขององค์กร และรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อหาข้อสรุปของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยการใช้แบบสำรวจ จากนั้นนำผลการวิจัยทั้งสองประเภทมาอภิปรายร่วมกันในรายละเอียดเชิงลึกและภาพรวมรอบด้าน

1.5 คำนิยาม

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับแนวคิดและวิถีปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมมากกว่าเพียงแค่การเน้นสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว

การเป็นอาสาสมัครองค์กร หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมในโครงการอาสาสมัครที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนเพื่อให้พนักงานได้สร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานใช้เวลาและใช้ทักษะเพื่อช่วยเหลือชุมชนโดยองค์กรเป็นผู้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมอาสาสมัคร

การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงาน

แนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การกำหนดประเด็นการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อสร้างการรับรู้และจดจำการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร

แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร หมายถึง ระดับความเข้มข้นของพลังขับเคลื่อนที่เกิดมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานด้านอาสาสมัคร

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร หมายถึง การกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกในการทำงาน โดยการทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีอิสระในการเลือกทำงานด้านอาสาสมัคร ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถและศักยภาพในการทำสิ่งท้าทายให้ลุล่วงได้

ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ระดับความคิด ความรู้สึก และการพฤติกรรมเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร

การสร้างความผูกพันของพนักงาน หมายถึง การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรในมิติที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และการจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครองค์กรด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ

องค์กร หมายถึง องค์กรเอกชนที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices) มีสาขาอยู่ในประเทศไทย เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเป็นอาสาสมัครของพนักงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer) และมีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านรายงานประจำปี/รายงานความยั่งยืนประจำปี 2559 หรือเว็บไซต์ขององค์กร

พนักงานองค์กร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และเคยเป็นอาสาสมัครองค์กรด้วยความสมัครใจอย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 1 ปีที่ผ่านมา

ผู้บริหารองค์กร หมายถึง ผู้มีหน้าที่และบทบาทในการบริหารจัดการการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร ที่อยู่ในระดับผู้จัดการขึ้นไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

การขยายความรู้เกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร รูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัคร ความผูกพันของพนักงานนั้น มีประเด็นที่น่าตั้งข้อสังเกตหลายประการ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งด้วยการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนอาสาสมัครที่มีต่อการความผูกพันของพนักงาน ข้อจำกัดของแนวคิดเรื่องการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

2. ประโยชน์ด้านวิชาชีพ

ผู้บริหารและนักสื่อสารองค์กรสามารถใช้ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแนวทางในการสร้างและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครรวมถึงการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร และสร้างความผูกพันของพนักงานได้ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรชั้นนำระดับโลกนำมาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการสื่อสารและการทำกิจกรรมอาสาสมัคร การใช้กลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครแบบผสมผสานระหว่างการสนับสนุนเชิง

ตอบสนองและการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงานใน
ระดับปัจเจก การสร้างแรงจูงใจโดยการชื่นชมยกย่องพนักงานอาสาสมัคร เป็นต้น



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน มุ่งศึกษาเรื่องแนวทางการสื่อสารการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติเชิงวัฒนธรรมองค์กร (CSR Organizational Culture Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Concept) ในมิติต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7 งานวิจัยในประเทศไทย

2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นจากคนในองค์กรและเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้ผู้คนอยู่ร่วมกัน ประเด็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture definitions)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม สมมุติฐาน ความเข้าใจ และวิธีการ ที่ประกอบสร้างโครงสร้างขององค์กรทั้งหมด (Cameron & Quinn, 1998)

ในขณะที่ Deshpandé, Farley, and Webster Jr (1993) นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึงแบบแผนของค่านิยมร่วมหรือความเชื่อที่ช่วยทำให้แต่ละคนเข้าใจบทบาทขององค์กรทั้งยังเป็นตัวกำหนดวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร

ส่วน Barney (1986) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรคือชุดค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดความคิดและการวิธีทำงานของคนในองค์กร

2.1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture concept)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นโครงสร้างและระบบที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายระดับ ได้แก่วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifact) ค่านิยม (Value) และฐานคติ (Assumption) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งที่ชี้นำวิถีปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งยังช่วยให้เข้าใจองค์กร และสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันระหว่างสมาชิกองค์กรอีกด้วย (Giberson et al., 2009; Keyton, 2011)

วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifact) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็น ได้ยิน หรือจับต้องได้ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งแรก ๆ ที่สามารถสังเกตเห็นได้เมื่อเข้ามาในองค์กร เช่น โลโก้ อันประกอบไปด้วยรูปแบบตัวอักษร สี หรือสโลแกนที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงการมีอยู่ขององค์กร ทั้งยังช่วยให้จำแนกองค์กรหนึ่งออกจากองค์กรหนึ่งได้อีกด้วย ในบางครั้งโลโก้ยังปรากฏอยู่บนข้าวของเครื่องใช้ประจำวัน เช่น ถ้วยกาแฟ และพวงกุญแจ อันเป็นเครื่องตกย้ำความเป็นองค์กรให้กับพนักงานหรือผู้คนภายนอกองค์กร ซึ่งนอกเหนือจากสิ่งที่เห็นได้ชัดอย่างโลโก้แล้ว ยังมีวัฒนธรรมทางกายภาพประเภทอื่น ๆ ที่สังเกตเห็นได้ไม่ชัดเจนนักรวมอยู่ด้วย เช่น บรรทัดฐาน หรือกิจวัตรประจำวันที่สมาชิกองค์กรยึดถือปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ความคาดหวังจากการกันและกันในบริษัทต่าง ๆ เช่น การเรียกชื่อด้วยชื่อเล่นหรือชื่อจริง เป็นต้น

ค่านิยม (Value) หมายถึง กลยุทธ์ เป้าหมาย แนวทาง หรือแนวคิดที่ถูกยึดไว้ให้เป็นต้นแบบมีคุณค่า เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วยค่านิยมหลายประการ ซึ่งมีทั้งที่ส่งเสริมกัน เช่น ค่านิยมที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ และการประสบความสำเร็จของแต่ละบุคคล ในขณะที่ค่านิยมบางประการก็อาจจะขัดกันได้ เช่น ค่านิยมที่สนับสนุนความเป็นปัจเจก และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ค่านิยมเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยาก ดังนั้นค่านิยมต่าง ๆ จะต้องถูกแสดงออกด้วยพฤติกรรมของคนในองค์กรในบริบทต่าง ๆ เช่น หากองค์กรให้คุณค่ากับการตรงต่อเวลา พนักงานทุกคนก็ต้องเข้างานพร้อมกันในเวลา 9.00 น. และพร้อมเริ่มต้นทำงานในทันที

ฐานคติ (Assumption) หมายถึง ความเชื่อที่ยังลึกอยู่ในตัวของสมาชิกองค์กรและแสดงออกโดยอัตโนมัติ เป็นเรื่องจับต้องได้ยาก มีความเป็นนามธรรมสูง และมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากเพียงแค่วัฒนธรรมทางกายภาพ ค่านิยม หรือฐานคติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการผสมผสานระหว่างกันของแต่ละองค์ประกอบ โดยมีบุคลากรขององค์กรจากทุกแผนกทุกระดับชั้นเป็นผู้ยึดถือ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่บุคคลภายนอกอาจจะไม่เข้าใจ เพราะเป็นเรื่องที่คนภายในองค์กรสร้างขึ้น และทำให้คงอยู่ต่อ ๆ กันไป

ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมทางกายภาพ ค่านิยม และฐานคติ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่ทุกคนร่วมกันยึดถือ ซึ่งโดยมากมีผู้นำองค์กรเป็นผู้ริเริ่มและถ่ายทอดให้กับผู้อื่นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมขององค์กร (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999) เพราะวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรว่าควรให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร บางองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องผลกำไรเป็นหลัก ในขณะที่บางองค์กรยึดถือความถูกต้องและความเหมาะสมเป็นที่ตั้ง (O'Reilly, 1989)

สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมนั้น ๆ โดยเริ่มจากการทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยทำให้พนักงานเข้าใจว่าสิ่งที่พวกเขาทำนั้น จะมีส่วนช่วยสร้างคุณค่าให้องค์กรหรือทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ซึ่งการที่พนักงานและองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรมีความแข็งแกร่งขึ้น (O'Reilly, 1989; Rahman, 2015)

บางองค์กรมีวัฒนธรรมหลักที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นพ้องว่าสำคัญและมีคุณค่า ดังที่มักจะพบเห็นอยู่ในพันธกิจขององค์กรที่ใช้คำว่า “เรา” เป็นคำอธิบาย เพราะเชื่อมั่นว่าใจความที่ระบุลงไปนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนยึดถือ การเห็นพ้องต้องกันในวัฒนธรรมหลักขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยให้เกิดความสามัคคีของคนในองค์กร ทั้งยังช่วยสร้างความพึงพอใจต่องาน และความผูกพันกับองค์กรอีกด้วย แต่ในทางกลับกันก็อาจจะส่งผลเชิงลบกับองค์กรได้เช่นกัน เพราะการยึดติดกับวัฒนธรรมดั้งเดิมมากเกินไปอาจทำให้ผู้คนในองค์กรขาดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งบางครั้งทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (Keyton, 2011)

สิ่งที่ผู้นำองค์กรทุกคนปรารถนาคือการเห็นสมาชิกองค์กรยึดถือในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในความเป็นจริงอาจจะมีประเด็นหลักเพียงไม่กี่ประเด็นที่ทุกคนเห็นพ้องอย่างแท้จริง และถึงแม้ว่าผู้นำองค์กรจะพยายามสร้างวัฒนธรรมบางด้านขึ้นมา ก็ไม่ได้หมายความว่าวัฒนธรรมนั้นจะถูกนำมาปฏิบัติตามเสมอไป เพราะวัฒนธรรมประกอบขึ้นด้วยหลายปัจจัยดังนั้นในบริบทขององค์กรโดยทั่วไปแล้ว จึงมักจะมึวัฒนธรรมหลักที่คนในองค์กรยึดถือโดยทั่วกัน และในขณะเดียวกันก็อาจจะมีวัฒนธรรมย่อยขององค์กรร่วมอยู่ด้วย (Keyton, 2011)

วัฒนธรรมย่อยเกิดขึ้นได้หลายทาง โดยมากแล้ววัฒนธรรมย่อยมักจะเกิดขึ้นในกลุ่มคนที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น ทำหน้าที่เดียวกัน อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกัน มีอายุ ชาติพันธุ์ และสถานะ

ทางครอบครัวด้วยกัน หรือแม้กระทั่งมีความสนิทสนมกัน เป็นต้น ซึ่งสมาชิกองค์กรหนึ่งคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของหลายวัฒนธรรมย่อย เช่น หากเป็นพนักงานทำความสะอาดหญิงที่ชอบเล่นกีฬา ก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยได้หลายวัฒนธรรม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษาที่วัฒนธรรมหลักขององค์กรเพียงด้านเดียว อาจจะทำให้ไม่เห็นภาพรวมที่แท้จริงขององค์กร เนื่องด้วยองค์กรประกอบไปด้วยบุคลากรที่หลากหลาย วัฒนธรรมย่อยจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร (Keyton, 2011)

2.1.3 การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร (Communication and Organizational Culture)

การสื่อสารประกอบไปด้วยพฤติกรรม 2 ส่วน ส่วนแรกคือการสร้างข้อความหรือการแสดงสัญลักษณ์ และส่วนที่สองคือการตีความข้อความหรือสัญลักษณ์นั้น สัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาประกอบในการสื่อสารนี้เป็นเพียงข้อมูลเสริมที่อาจจะไม่ได้ตั้งใจถูกออกแบบมาให้เป็นข้อความ แต่ก็เป็นส่วนที่สามารถถูกตีความและสื่อความหมายได้ ซึ่งการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ อันจะเกี่ยวข้องกับการสร้างและตีความความหมายข้อความต่าง และเป็นกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือรูปแบบของความหมายที่ถูกถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่นอันทำหน้าที่เป็นตัวชี้้นำการตีความหมายของข้อความต่าง ๆ ในปัจจุบัน (A. D. Brown & Starkey, 1994)

สัญลักษณ์ ข้อความ หรือสารต่าง ๆ ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสื่อสารระหว่างสมาชิกขององค์กร Keyton (2011) กล่าวว่าสิ่งสำคัญในการแปลความหมายของสารต่าง ๆ คือการต้องตระหนักว่าสารหนึ่งสารที่ถูกออกแบบมานั้นอาจจะถูกตีความจากผู้รับสารได้มากกว่าหนึ่งความหมาย ถึงแม้ว่าผู้รับสารจะมีคุณลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน แต่ก็เป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะมีความหมายออกมาได้เหมือนกันทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงต้องหาวิธีการสื่อสารที่ช่วยทำให้ทุกคนเข้าใจเนื้อหาของสารไปในทางเดียวกันให้มากที่สุด โดยส่วนมากแล้วการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรจะเริ่มตั้งแต่ช่วงแรกของการต้อนรับสมาชิกใหม่ เช่น การอบรมพนักงานในครั้งแรกนั้น มักจะมีการอธิบายถึงบรรทัดฐาน ค่าเฉพาะ หรือเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรให้ทุกคนได้รับรู้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ก็ถือเป็นการส่งต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรให้กับคนใหม่ ๆ ทั้งยังมีส่วนช่วยทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเข้าใจวัฒนธรรมเหล่านั้นได้ดีขึ้น และสัญลักษณ์ ความหมายหรือข้อความต่าง ๆ ถูกสร้างขึ้นนี้เองจะถูกถ่ายทอดซ้ำ ๆ เพื่อเป็นการสานต่อให้วัฒนธรรมเหล่านั้นยังคงอยู่

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารมีความเชื่อมโยงกันในหลายมิติ Eisenberg, Murphy, and Andrews (1998) สรุปความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. การสื่อสารคือการผลิตและผลิตซ้ำความหมายและความเป็นจริงในองค์กร
 2. ความหมายต่าง ๆ ถูกสร้างขึ้นจากบริบทขององค์กรประกอบกับบริบททางสังคม ซึ่งความหมายเหล่านี้อาจถูกตีความแตกต่างกันไปตามแต่คุณลักษณะของแต่ละปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตามความหมายเหล่านี้เป็นความหมายที่ใช้โดยทั่วกันในองค์กร และความหมายในอดีตส่งผลต่อการตีความหมายในปัจจุบัน
 3. กลุ่มคนและปัจเจกบุคคลในองค์กรมีมุมมองต่อองค์กรและกิจกรรมขององค์กรต่างกันออกไป ซึ่งการตีความหมายที่แตกต่างกันนั้น เป็นกระบวนการที่สมาชิกใช้ต่อรองกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างความหมายที่สมาชิกคิดว่ามีเหตุมีผลในการอธิบายสิ่งต่าง ๆ
 4. การสื่อสารภายในองค์กรถูกจำกัดด้วยกรอบของความเป็นจริงในอดีตที่กำหนดความเป็นไปในปัจจุบัน
- นอกจากนั้น Bisel et al. (2010) และ Messersmith et al. (2009) ยังได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้
- รูปแบบที่ 1 คือการมองว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มาก่อนการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการสื่อสาร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารด้วยเช่นกัน สมาชิกในองค์กรจะถูกชี้นำด้วยวัฒนธรรมขององค์กร และการสื่อสารถือเป็นผลผลิตของวัฒนธรรมองค์กร
- รูปแบบที่ 2 คือการมองว่าการสื่อสารมาก่อนวัฒนธรรม การสื่อสารเป็นตัวผลักดันและเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมขึ้น และเนื่องด้วยการสื่อสารนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ได้ถูกกำหนดอย่างตายตัว สิ่งสำคัญคือการพิจารณาว่าสมาชิกในองค์กรสื่อสารกันอย่างไร และจากนั้นวัฒนธรรมจึงเกิดขึ้นมาเป็นผลผลิตของการสื่อสาร
- รูปแบบที่ 3 คือการมองแบบองค์รวม กล่าวคือวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารไม่มีสิ่งใดมาก่อนกัน แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กัน สมาชิกในองค์กรสื่อสารกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมและในขณะเดียวกันวัฒนธรรมเองก็เป็นตัวกำหนดปฏิสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ ในองค์กร

2.1.4 วัฒนธรรมองค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Organizational Culture and Corporate Social Responsibility)

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร (CSR Organizational culture) หมายถึง การกำหนดวิถีปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมมากกว่าเพียงแค่การเน้นสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว ซึ่งแนวปฏิบัตินี้จะส่งผลต่อระบบการรับสมัครพนักงาน

กระบวนการผลิตสินค้า ไปจนถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร (Duarte, 2010)

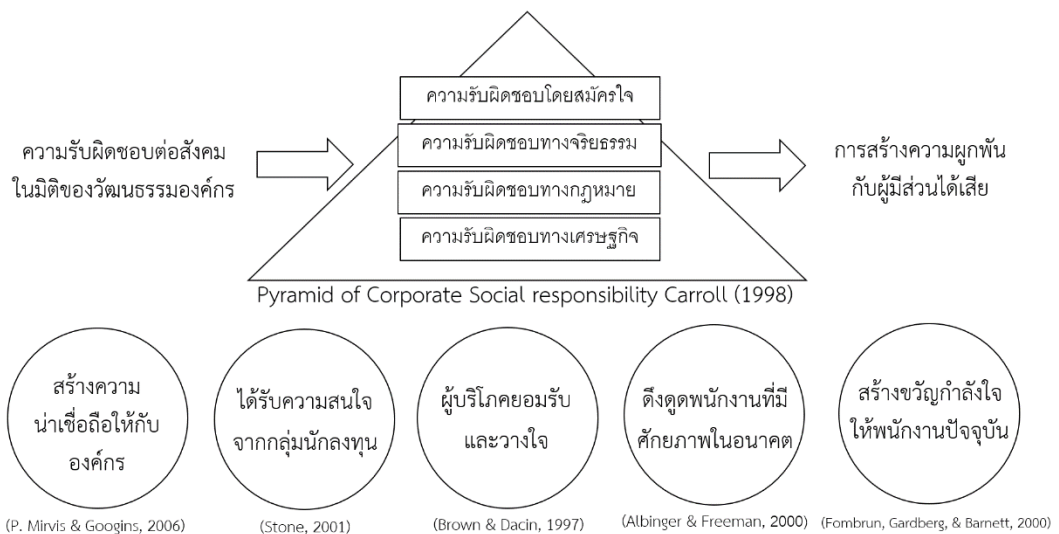
ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้นผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Jaakson, Vadi, & Tamm, 2009) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแบบผิวเผินจะไม่สามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนได้ ในทางกลับกันองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมองค์กร อันจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Linnenluecke & Griffiths, 2010) เพราะฉะนั้นองค์กรที่จะมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จะต้องเริ่มจากการมีวัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นพื้นฐานก่อน (L. C. Harris & Crane, 2002) จากนั้นแปลงค่านิยมและความเชื่อที่เกี่ยวข้อง ให้สะท้อนออกมาผ่านวิถีปฏิบัติที่อยู่ในกระบวนการและขั้นตอนการทำธุรกิจที่สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อสารกับพนักงานให้รับรู้ถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรผ่านช่องทางที่หลากหลาย ซึ่งโดยมากแล้วผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นบุคคลต้นแบบที่ยึดถือค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ และส่งต่อสิ่งเหล่านั้นให้กับสมาชิกทุกคนที่อยู่ในองค์กร (Pohl, 2006)

การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง (Post & Altma, 1994) และ Collier and Esteban (2007) ยังพบว่าระดับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของผู้บริหาร ส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดและความเชื่อของผู้จัดการในการทำงานขับเคลื่อนงานด้านสังคมขององค์กร นอกจากนี้แล้วความเชื่อหรือค่านิยมส่วนบุคคล ก็มีผลต่อการกำหนดทิศทางของทำงานด้านสาธารณประโยชน์ด้วยเช่นกัน (Duarte, 2010; Hemingway & Maclagan, 2004) ดังนั้นผู้จัดการจึงมีบทบาทอย่างยิ่งในฐานะที่เป็นผู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์กรโดยการเป็นสะพานเชื่อมและถ่ายทอดค่านิยมจากผู้บริหารไปยังพนักงาน ผู้นำองค์กรเปรียบเสมือนนักคิดและผู้จัดการเป็นนักปฏิบัติผู้มีหน้าที่สานต่อสิ่งที่ผู้นำได้คิดค้นและพัฒนาไว้ให้คงอยู่ โดยที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหารวิสัยทัศน์และภาพรวม ในขณะที่ผู้จัดการเป็นคนควบคุมกำกับงานในภาพที่แคบลงมา เช่น การดำเนินงานและกิจวัตรต่าง ๆ ของพนักงานองค์กร (Tohidi & Jabbari, 2012)

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นสิ่งเดียวกัน ผลที่ตามมาคือองค์กรจะมีแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียพร้อมกลุ่มต่าง ๆ แบบมีความรับผิดชอบต่อสังคมอันจะส่งผลต่อการรับรู้และความรู้สึกที่กลุ่มคนต่าง ๆ มีต่อองค์กรด้วย หากองค์กรยึดถือและเชื่อมั่นในการประกอบธุรกิจที่มีความเป็นธรรม พนักงานในองค์กรก็จะให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งเมื่อวัฒนธรรมนี้แทรกซึมอยู่ภายในแล้วก็จะถูกส่งแผ่กระจายไปยังบุคคลภายนอก เช่น ผู้ผลิตหรือคู่ค้าที่

ทำธุรกิจร่วมกับองค์กรที่ต้องยอมรับกฎกติกาและมาตรฐานทางจริยธรรมต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้น และสิ่งเหล่านี้ก็จะยังเป็นเครื่องตอกย้ำวัฒนธรรมองค์กรให้เด่นชัดขึ้นไปอีก (Pohl, 2006)

ภาพประกอบที่ 1: ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย



2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) ในมิติต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องบทบาทขององค์กรธุรกิจในการพัฒนาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร รูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และประเภทกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

2.2.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility definitions)

Carroll (1991) กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมพยายามสร้างผลกำไร ปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี

Kotler and Lee (2005) นิยามการแสดงความรักดีต่อสังคมขององค์กรว่าหมายถึง พันธสัญญาที่องค์กรมีต่อสังคม โดยมีบทบาทเป็นผู้พัฒนาความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น ผ่านการทำธุรกิจด้วยความรอบคอบและนำเอาทรัพยากรขององค์กรมาช่วยเหลือชุมชนทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านที่ไม่ใช่เศรษฐกิจก็ได้

2.2.2 แนวคิดการแสดงความรักดีต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility concept)

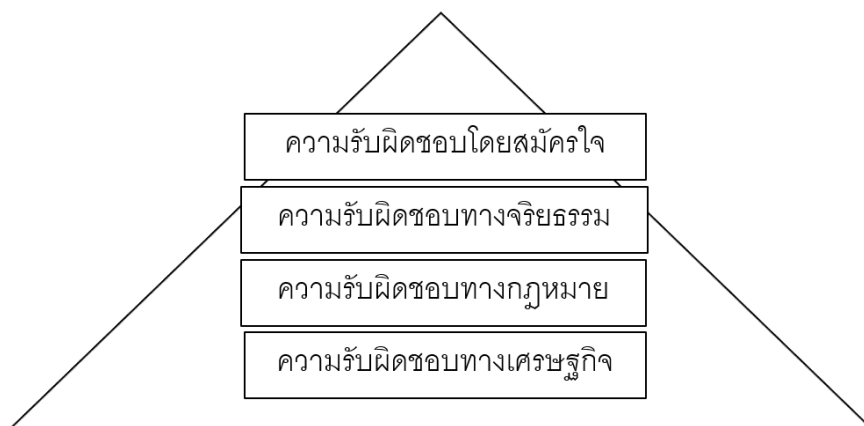
แม้การแสดงความรักดีต่อสังคมขององค์กร จะไม่ได้ถือว่าเป็นกฎข้อบังคับตายตัวที่องค์กรต้องดำเนินการ แต่ในฐานะที่องค์กรธุรกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญของสังคม ที่นำทรัพยากรของส่วนรวมไปใช้ในการประกอบกิจการและในบางครั้งสร้างผลกระทบเชิงลบให้สังคม องค์กรจึงมีหน้าที่บรรเทาผลกระทบนั้นรวมทั้งพัฒนาสังคมเป็นการตอบแทน ดังนั้นผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เช่น รัฐบาล องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร พนักงาน หรือลูกค้าจึงมีความคาดหวังให้ภาคธุรกิจแสดงความรักดีต่อสังคม

แนวคิดเรื่องความรักดีต่อสังคมขององค์กรได้รับความนิยมาอย่างต่อเนื่องตลอด 6 ทศวรรษที่ผ่านมา และเป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภาคธุรกิจ การเมือง สังคม และรูปแบบการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทั้งวงการวิชาการและวงการธุรกิจล้วนให้ความสำคัญกับเรื่องความรักดีต่อสังคม

ความรักดีต่อสังคมเป็นแนวคิดที่ถูกอ้างถึงเป็นครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 1930 E. Merrick Dodd ได้กล่าวว่าผู้จัดการจะต้องไม่คำนึงถึงเฉพาะแค่กลุ่มผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงคนในสังคมกลุ่มอื่นควบคู่กัน เพราะองค์กรมีหน้าที่ที่ต้องดูแลชุมชนด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ถูกต่อยอดโดย Howard Bowen ในปี 1953 เขาอธิบายว่านักธุรกิจมีหน้าที่ดำเนินธุรกิจแบบมีความรับผิดชอบ และประกอบกิจการที่ตอบสนองความต้องการและค่านิยมของสังคม (Taneja, Taneja, & Gupta, 2011)

จากแนวคิดที่ดูเป็นนามธรรมในช่วงเริ่มต้นก็กลายเป็นรูปธรรมและชัดเจนมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ เริ่มเข้าใจว่าทำไมภาคธุรกิจต้องกังวลและใส่ใจกับปัญหาสังคม เมื่อ Wallich & McGowan ได้ชี้ให้เห็นถึงมูลเหตุที่สำคัญในช่วงปี 1970 ว่า หากสังคมที่องค์กรอาศัยประกอบธุรกิจอยู่ล่มสลาย ก็เท่ากับว่าองค์กรนั้นก็ต้องล่มสลายไปด้วยเช่นกัน เพราะหากไม่มีลูกค้าที่มีกำลังสนับสนุนการดำเนินกิจการ องค์กรก็คงไปไม่รอดและต้องปิดกิจการลงในที่สุด เพราะฉะนั้นภาคธุรกิจจึงต้องใส่ใจและสอดส่องเรื่องความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและความเป็นไปของสังคมอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดของภาคธุรกิจเอง

ภาพประกอบที่ 2: พีระมิตการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
(Pyramid of Corporate Social responsibility)



Carroll (1991) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่าการจะเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น องค์กรควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมใน 4 ระดับ ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบต่อสังคมทางเศรษฐกิจ (Economic responsibilities) โดยทำหน้าที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของสังคม เช่น การขายสินค้าและบริการในราคาเป็นธรรมและสร้างงานสร้างอาชีพให้คนในสังคม 2. ความรับผิดชอบต่อสังคมทางกฎหมาย (Legal responsibilities) คือการดำเนินกิจการโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย 3. ความรับผิดชอบต่อสังคมทางจริยธรรม (Ethic responsibilities) คือการประกอบธุรกิจโดยการทำสิ่งที่พึงกระทำแม้กฎหมายไม่ได้บังคับไว้ โดยอาศัยความมีจริยธรรมเป็นเครื่องกำกับการบริหารงาน เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานทุกเชื้อชาติอย่างเท่าเทียม และ 4. ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสมัครใจ (Discretionary responsibilities) คือการตอบแทนสังคมด้วยการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนงานศิลปะและวัฒนธรรมของคนในชุมชน

ภาพประกอบที่ 2 แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยความรับผิดชอบต่อสังคมทางเศรษฐกิจและกฎหมายในสองระดับแรกนั้นเป็นสิ่งพื้นฐานทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมทางจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสมัครใจในสองระดับสุดท้ายนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรที่ดีควรทำ

ดังนั้นภาคธุรกิจจึงมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่ไปกับการดูแลผลประโยชน์ขององค์กร (M. D. P. Lee, 2008) กรอบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านี้ถือเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่งที่ผลักดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้มีความเป็นมิตรกับสังคมมากขึ้น Porter and Kramer (2006) ระบุว่าองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ องค์กรจะไม่เพียงแต่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมเพียงฝ่ายเดียว แต่จะได้รับการผลตอบแทนกลับมาทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การมี

ภาพลักษณ์ที่ดี การได้รับการยอมรับและความไว้วางใจ รวมทั้งการสนับสนุนจากสังคมที่จะช่วยเหลือ เลี้ยงธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้อีกด้วย

รูปแบบการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การจำแนกรูปแบบการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นสามารถทำได้โดยการใช้ แนวคิดที่หลากหลายมาเป็นกรอบในการจำแนก ทั้ง Lantos (2001) และ Porter and Kramer (2006) รวมถึง สถาบันไทยพัฒนา (2551) ล้วนกล่าวถึงการจัดรูปแบบการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคม ต่าง ๆ ไว้ทั้งสิ้น ซึ่งแต่ละแนวคิดนั้นมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามแนวคิดของ Lantos (2001)

การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของการบริหารธุรกิจนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงจริยธรรม (Ethical CSR) 2. การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมเชิงประโยชน์ส่วนรวม (Altruistic CSR) และ 3. การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

1. การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงจริยธรรม (Ethical CSR)

การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงจริยธรรมนั้น ถือเป็นกรปฏิบัติตามที่ที่ องค์กรพึงกระทำ องค์กรจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อปัจเจกหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งแน่นอนว่าผลกระทบเชิงลบบางประการอาจจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่ก็ ถือว่าเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องบรรเทาผลนั้นให้ปรากฏและกระทบผู้อื่นน้อยที่สุด เช่น เมื่อโรงงาน ต้องการย้ายฐานผลิตเพราะยอดขายในตลาดตกต่ำ หรือเพราะวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจากบริเวณนั้น ไม่เพียงพอต่อการป้อนให้โรงงานอีกต่อไป บริษัทจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนสถานที่ตั้งโรงงาน ซึ่งการ โยกย้ายในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อพนักงานของโรงงาน ดังนั้นบริษัทมีหน้าที่ลดผลกระทบเชิงลบที่อาจ เกิดกับพนักงานโดยการแจ้งล่วงหน้าเป็นเวลานาน หรือจ่ายเงินค่าชดเชยในบางส่วน เป็นต้น

การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงจริยธรรม มักขัดแย้งกับผลประโยชน์เชิง เศรษฐกิจระยะสั้นขององค์กร เช่น การปันรายได้จากการประกอบกิจการไปลงทุนเรื่องความปลอดภัย ในการผลิตสินค้าเพื่อผู้บริโภคหรือเพื่อลดปริมาณมลพิษจากการผลิต แม้แนวทางดังกล่าวจะเป็นการ แสดงความรักและแสดงความมีจริยธรรม แต่ก็ต้องแลกกับการปันผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นในจำนวน ที่น้อยลง อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงผลระยะยาวแล้ว การแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรเชิงจริยธรรมจะส่งผลดีกับบริษัทมากกว่า เพราะความรักแบบนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจ และสร้างชื่อเสียงที่ดีในสายตาลูกค้า พนักงาน คู่ค้า รวมถึงสาธารณชนด้วย นอกจากนี้ยังช่วยให้ องค์กรไม่ต้องเสี่ยงกับการจ่ายค่าปรับจากการทำผิดกฎหมายและการถูกจับตามองจากผู้ได้เสียกลุ่ม ต่าง ๆ อีกด้วย

2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงประโยชน์ส่วนรวม (Altruistic CSR)

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงประโยชน์ส่วนรวมนั้น คือการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี โดยการช่วยเหลือสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นการช่วยเข้าไปแก้ปัญหาสังคมในประเด็นที่องค์กรมีศักยภาพพอที่จะบริหารจัดการได้ โดยองค์กรไม่สามารถคาดหวังผลที่จับต้องได้อย่างทันที่และผลนั้นอาจจะไม่ได้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรโดยตรง เช่น เมื่อองค์กรมอบทุนการศึกษาให้กับเยาวชน ก็ไม่สามารถคาดหวังว่าเยาวชนกลุ่มนี้จะเก่งขึ้นในทันที หรือลุกขึ้นมาตอบแทนองค์กรได้ในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงประโยชน์ส่วนรวมนี้เป็นวิธีที่องค์กรต่าง ๆ นิยมเป็นอย่างมาก เช่น โครงการระดมทุนเพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยเรื่องมะเร็งเต้านมจากเอวอน (Avon) การบริจาคเครื่องวัดสายตาและแว่นตาให้ผู้ที่ขาดแคลนในพื้นที่ต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมจิตอาสา เช่น การสอนหนังสือ หรือการทำสื่ออาคาร ของเลนส์คราฟเตอร์ (LensCrafters) หรือโครงการส่งเสริมให้พนักงานใช้ชั่วโมงในการทำงานส่วนหนึ่งออกไปช่วยเหลืองานชุมชนจาก เดอะ บอดี ช็อป (The Body Shop) การทำงานจิตอาสาและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับองค์กรนี้ จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นทั้งยังเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนทำความรู้จักกันได้มากยิ่งขึ้น และยังได้ดูแลชุมชนที่อาจจะไม่ได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐบาลอย่างเต็มที่

3. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เป็นการทำเพื่อตอบโจทย์เชิงกลยุทธ์ของภาคธุรกิจ คือเป็นการทำความดีที่องค์กรและสังคมต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นถือเป็นการลงทุนและการให้เพื่อหวังผลตอบแทน ดังนั้นทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรทุ่มเทลงไปนั้นเปรียบเสมือนเป็นการลงทุนในธนาคารแห่งการทำดี ให้ผลตอบแทนในระยะยาวเป็นผลกำไรขององค์กร ซึ่งการลงทุนนี้จะไม่ได้แสดงเป็นตัวเลขให้เห็นชัดเจนในรายการบัญชี อย่างไรก็ตามองค์กรจะสามารถเบิกถอนความดีมาใช้ได้ เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรประสบปัญหาวิกฤติ ความดีเหล่านั้นจะช่วยค้ำจุนองค์กรให้ฝ่าสถานการณ์ที่เลวร้ายไปได้ในบางโอกาส

ตัวอย่างของการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในระยะยาวจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อฟอร์ด (Ford) ใช้งบประมาณจำนวนมากในการสร้างการรับรู้และจงใจให้ผู้ปกครองเชื่อว่าเด็กอายุ 4-8 ปี จะปลอดภัยกว่าเมื่อนั่งอยู่ในเบาะโดยสารเด็กและคาดเข็มขัดนิรภัย ดังนั้นผู้ปกครองจึงควรติดตั้งอุปกรณ์เสริมนี้ภายในรถ ซึ่งทั้งผู้ปกครอง หน่วยงานรัฐบาล และผู้บริโภครวมไปต่างชื่นชมการคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับชีวิตและทรัพย์สิน การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะนี้จึงตอบโจทย์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ดี เพราะนอกจากองค์กรจะได้แสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรรัฐและผู้บริโภคแล้ว ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างยอดขายจากสินค้าที่องค์กรคิดค้นขึ้นมาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรด้วย ซึ่งถือ

เป็นการบริหารผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยการสื่อสารที่ชาญฉลาด เพื่อลดปัญหาการถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าแท้จริงแล้วองค์กรนั้นทำดีเพื่อหวังผลประโยชน์เชิงการค้าเป็นที่ตั้ง

รูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามแนวคิดของ Porter and Kramer (2006)

Porter and Kramer (2006) ได้ยกระดับแนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้สามารถปฏิบัติได้จริงมากขึ้นด้วยการนำเสนอหลักคิดจากมุมมองของนักบริหาร โดยแบ่งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง (Responsive CSR) 2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

1. *การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง (Responsive CSR)* เริ่มจากการที่องค์กรเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีโดยการตอบสนองสังคมในประเด็นทั่ว ๆ ไปที่อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง รวมถึงการพยายามลดผลกระทบต่อสังคมที่อาจจะเกิดจากการดำเนินกิจการขององค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของจีอี (GE) นับเป็นตัวอย่างที่ดี บริษัทได้จัดทำโครงการช่วยเหลือโรงเรียนที่อยู่รอบบริเวณสำนักงานทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียนเหล่านี้มีปัญหาเรื่องการมีอัตราการสำเร็จการศึกษาของนักเรียนต่ำ ดังนั้นองค์กรจึงเข้าไปช่วยเหลือโดยการบริจาคเงินจำนวนมากตลอด 5 ปีให้แต่ละโรงเรียน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนเรื่องทุนทรัพย์แล้ว ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรยังร่วมกันประเมินความต้องการความช่วยเหลือของแต่ละโรงเรียน และทำหน้าที่เป็นผู้สอนและผู้ดูแลนักเรียนอีกด้วย ผลการดำเนินงานในช่วง ปี ค.ศ. 1989-1999 แสดงให้เห็นพัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน แต่ละโรงเรียนมีอัตราการสำเร็จการศึกษาสูงขึ้นจากเดิม 30% เพิ่มขึ้นเป็น 60% ทำให้องค์กรกับหน่วยงานท้องถิ่นของรัฐมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ทั้งยังสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการอีกด้วย อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของการดำเนินธุรกิจแล้วองค์กรได้รับประโยชน์จากโครงการดังกล่าวนี้ไม่มากนัก

นอกเหนือจากการตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนแล้ว กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนองยังครอบคลุมถึงการบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดจากห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ขององค์กรด้วย อาทิ หากองค์กรรู้ว่าในการผลิตสินค้ามีกระบวนการบางส่วนที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ก็ควรรีบแก้ไขและป้องกันปัญหานั้นไม่ให้เกิดซ้ำ ก่อนที่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกจะต้องลุกขึ้นมากดดันองค์กรและลูกกลายกลายเป็นประเด็นทางสังคม

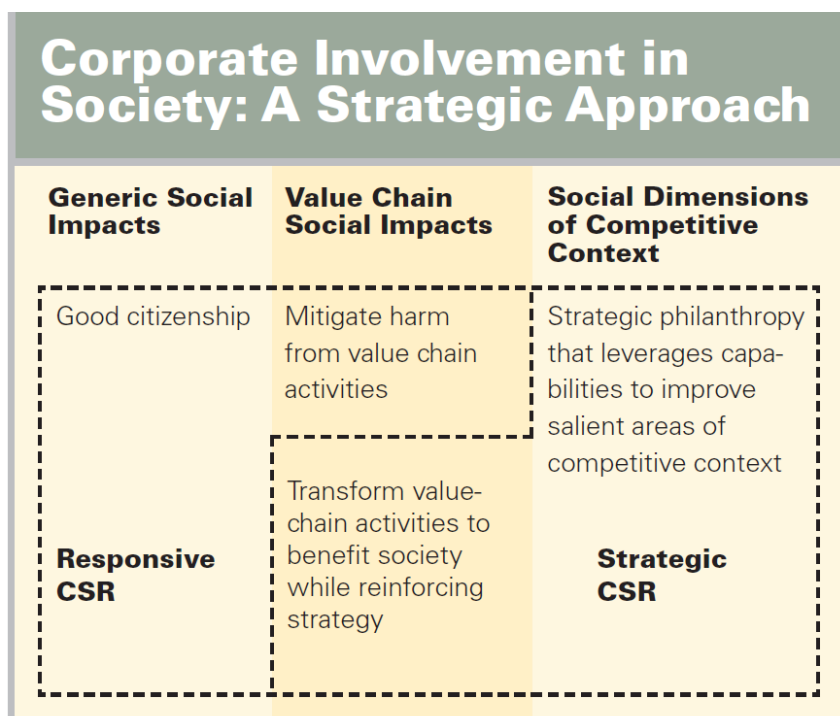
2. *การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)*

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) คือการเลือกแก้ไขประเด็นทางสังคมที่แตกต่างจากเรื่องที่ถูกกล่าวถึงทำอยู่ด้วยการใช้ทรัพยากรองค์กรให้น้อยที่สุด หรือเลือก

ประเด็นที่ทำให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า กลยุทธ์นี้ต่างจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง (Responsive CSR) เพราะเป็นมากกว่าแค่การเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี หรือแค่การป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดจากห่วงโซ่คุณค่า แต่จะเน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรและสังคมต่างได้ประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย เช่น การสร้างนวัตกรรมที่ก่อประโยชน์ให้สังคมและสร้างจุดแข็งให้องค์กรไปพร้อม ๆ กัน ดังเช่นกรณีที่โตโยต้า (Toyota) เลือกที่จะแก้ไขประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยการผลิตรถยนต์ระบบไฮบริด (Hybrid) รุ่นพริอุส (Prius) ที่ใช้ระบบไฟฟ้าและระบบน้ำมันในการขับเคลื่อนจึงปล่อยมลภาวะออกสู่ชั้นบรรยากาศในระดับต่ำกว่ารถยนต์ทั่วไป ซึ่งการผลิตรถยนต์รุ่นดังกล่าวและจำหน่ายอย่างเป็นทางการเป็นรายแรก สร้างทั้งจุดแข็งที่โดดเด่นให้องค์กรทั้งยังแก้ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม และนำเสนอสิ่งที่ดีกว่าเพื่อผู้บริโภคได้อีกด้วย สิ่งสำคัญของกลยุทธ์นี้คือการสร้างคุณค่าร่วม (Shared value) ระหว่างภาคธุรกิจและภาคสังคมไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรพัฒนาไปถึงจุดที่ทุกส่วนของห่วงโซ่คุณค่า สามารถสร้างคุณค่าร่วมให้องค์กรและชุมชนได้ ผลที่ตามมาคือทุก ๆ วันของการทำงานจะเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในตัวเองโดยที่องค์กรไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเลย

ภาพประกอบที่ 3: การเชื่อมโยงสังคมและองค์กรจากมุมมองเชิงกลยุทธ์

Porter and Kramer (2006)



แต่เนื่องจากองค์กรไม่สามารถตามแก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในสังคม และไม่สามารถให้โดยไม่หวังผลตอบแทนไปได้ตลอด การเลือกประเด็นสังคมที่องค์กรเข้าไปแก้ไขแล้วเกิดประโยชน์สูงสุดจึง

เป็นสิ่งที่สำคัญ ถือเป็นภารกิจปีนบันไดเดียวให้ได้นกสองตัว เพราะสังคมและองค์กรต่างได้ประโยชน์ไปพร้อมกัน ไม่ใช่แค่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือเมื่อองค์กรช่วยเหลือชุมชนแล้วก็ควรสร้างข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Competitive advantage) ให้ได้ด้วย แนวปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้องค์กรสามารถแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างยั่งยืนและต่อเนื่องมากขึ้น

รูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามแนวคิดของสถาบันไทยพัฒนา (2551)

แนวคิดสุดท้ายเป็นแนวคิดที่ถูกนำเสนอขึ้นในประเทศไทย โดยสถาบันไทยพัฒนา (2551) ได้เสนอการจัดรูปแบบของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ 1. กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-after-process) 2. ธุรกิจเพื่อสังคม (CSR- in-process) 3. กิจการเพื่อสังคม (CSR-as-process)

1. กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-after-process)

กิจกรรมเพื่อสังคมคือการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อช่วยเหลือและเยียวยาสังคมในด้านต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมักแยกจากกระบวนการทำธุรกิจ คือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากการทำธุรกิจ เช่น การนำผลกำไรส่วนหนึ่งที่ได้จากการประกอบกิจการบริจาคให้ชุมชน หรือการบริจาคสิ่งของเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย

2. ธุรกิจเพื่อสังคม (CSR- in-process)

ธุรกิจเพื่อสังคมคือการมุ่งเน้นการใช้กระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อดูแลสังคม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นมาจากแรงขับเคลื่อนภายใน (Inside-out) กล่าวคือไม่จำเป็นต้องรอให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีหรือมีกำไรก่อนจึงจะทำได้ องค์กรสามารถฝังการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้าไปในทุกขั้นตอนการทำธุรกิจ ตั้งแต่การเริ่มวิจัยพัฒนา การผลิต การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การขนส่ง รวมไปถึงการบริหาร เช่น หากองค์กรมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อมก็สามารถทำได้ด้วยการใช้เครื่องจักรและวัตถุดิบที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และมีมาตรการการควบคุมมลภาวะที่อาจปนเปื้อนสู่ภายนอกหรือทำลายเศษซากจากการผลิตอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

3. กิจการเพื่อสังคม (CSR-as-process)

กิจการเพื่อสังคมก่อตั้งขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมในทุกส่วนของการทำกิจการ ซึ่งมักเป็นการดำเนินงานโดยองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร เช่น มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ และส่วนราชการต่าง ๆ

เมื่อพิจารณารูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กรทั้ง 3 แนวคิดแล้วจะเห็นได้ว่าแนวคิดต่าง ๆ มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อเชิงจริยธรรม Ethical CSR และการแสดงความรับผิดชอบต่อเชิงโยชน์ส่วนรวม (Altruistic CSR) ของ Lantos (2001) และ

รูปแบบการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-after-process) ของสถาบันไทยพัฒนา (2551) นั้นมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาสังคมโดยรวมในประเด็นทั่ว ๆ ไป ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะมีลักษณะใกล้เคียงกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง (Responsive CSR) ของ Porter and Kramer (2006)

นอกจากนั้นแล้วรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) ของทั้ง Porter and Kramer (2006) และ Lantos (2001) รวมถึงรูปแบบการทำธุรกิจเพื่อสังคม (CSR-in-process) ของสถาบันไทยพัฒนา (2551) ต่างก็มีจุดร่วมกันคือเป็นการแก้ไขปัญหาสังคม โดยเน้นทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กรโดยมุ่งไปที่การทำให้ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) สามารถสร้างประโยชน์เชิงกลยุทธ์ให้กับทั้งองค์กรและชุมชน การวิจัยในครั้งนี้จะอ้างอิงรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ Porter and Kramer (2006) เป็นกรอบคิดหลักซึ่งแนวคิดนี้ครอบคลุมประเด็นต่างหลายมิติและยังได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวางอีกด้วย

นอกจากรูปแบบกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว Kotler and Lee (2005) ยังได้นำเสนอประเภทกิจกรรมที่ใช้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและพัฒนาความเป็นอยู่ของคนในสังคมไว้เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลักของตนเอง

ประเภทกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Kotler and Lee (2005) กล่าวว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นการตอบแทนสังคมที่คอยสนับสนุนองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการแบ่งประเภทกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 6 ประเภท ทำให้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมและจับต้องได้มากขึ้นกว่าแนวคิดในยุคบุกเบิก

ประเภทแรก คือการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause promotion) โดยการจัดหาทรัพยากร หรือเข้าร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนตื่นตัวเกี่ยวกับประเด็นปัญหาสังคม เช่น เดอะ บอดี้ ช็อป (The Body shop) ส่งเสริมการต่อต้านการนำสัตว์มาใช้ในการทดลองในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องสำอาง

ประเภทที่สอง การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause related marketing) คือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งเพื่อร่วมช่วยเหลือการแก้ปัญหาสังคม เช่น โครงการ “Pink Ribbon” ของเอวอน (Avon) เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทที่มีสัญลักษณ์โบว์สีชมพูติดอยู่ ลูกค้าก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือสังคม เนื่องจากบริษัทจะนำกำไรจากการจำหน่ายสินค้าไปสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยที่เป็นโรคมะเร็งเต้านม

ประเภทที่สาม การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate social marketing) คือการสนับสนุนการสร้างการรับรู้และการเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อพัฒนาสังคมไปในทางที่ดีขึ้น เช่น การที่ผู้ผลิตเสื้อชูชีพมีสแตง เซอร์ไววัล (Mustang Survival) ร่วมมือกับโรงพยาบาลเด็ก ทำโครงการการ

รณรงค์การป้องกันการจมน้ำ โดยการปลูกฝังให้ผู้ปกครองเห็นถึงความสำคัญของการใส่เสื้อชูชีพ และเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการใส่เสื้อชูชีพให้เด็ก ๆ เสมอเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ

ประเภทที่สี่ การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate philanthropy) คือการบริจาคเงินหรือสิ่งของเพื่อบรรเทาทุกข์จากปัญหาสังคมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ (General Motor) บริจาคอุปกรณ์ที่นึ่งเสริมสำหรับเด็กเพื่อใช้ในการโดยสารรถยนต์ให้กับครอบครัวที่ขาดแคลน

ประเภทที่ห้า การมีกระบวนการทำธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Social corporate business practice) เน้นการป้องกันปัญหาสังคมที่อาจเกิดจากการดำเนินธุรกิจด้วยการพัฒนากระบวนการทำธุรกิจให้ดีขึ้น เช่น เดลล์ (Dell) สนับสนุนการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีนโยบายให้ผลิตสินค้าจากวัสดุที่ย่อยสลายได้ และผลิตสินค้าที่ทนทานมีอายุการใช้งานที่ยาวขึ้นเพื่อลดปริมาณขยะ

ประเภทที่หก การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community volunteering) หรือการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate volunteering) หมายถึงการจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมการทำกิจกรรมอาสาเพื่อชุมชน เช่น แมคโดนัลด์ (McDonald) สนับสนุนให้พนักงานและคู่ค้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา โดยการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ และยังช่วยเหลือเพิ่มเติมด้วยการมอบอาหารและถุงยังชีพด้วย

2.3 การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer Concept) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์กรสามารถแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีผ่านกิจกรรมได้หลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทนั้นมีข้อดีและข้อเสียต่างกันออกไป การสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กรนับเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่องค์กรนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการให้พนักงานและองค์กรผนึกกำลังในการช่วยเหลือชุมชนและพัฒนาสังคมไปด้วยกัน ประเด็นเรื่องการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรจะครอบคลุมเรื่องความหมายของอาสาสมัครองค์กร แนวคิดเรื่องการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร และการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นอาสาสมัครองค์กรและพนักงาน

2.3.1 ความหมายของอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer definitions)

การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร หมายถึง การพัฒนาโครงการเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอาสาของพนักงานภายในองค์กร (Kotler & Lee, 2005)

การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร หมายถึง การสนับสนุนให้บุคคลสละเวลาและใช้ทักษะเพื่อช่วยเหลือชุมชนโดยมีองค์กรเป็นผู้ให้การส่งเสริมและสนับสนุน (W. Prayukvong, 2007)

ส่วน Wild (1993) (อ้างถึงใน Peterson, 2004) นิยามการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรว่าเป็นโครงการอาสาสมัครที่มีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนให้พนักงานและครอบครัวของพนักงาน ได้มีโอกาสในการใช้เวลาและความสามารถในการทำประโยชน์เพื่อชุมชน ซึ่งเป็นคำนิยามที่ครอบคลุมหัวใจสำคัญของการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรได้มากที่สุด

2.3.2 แนวคิดเรื่องการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer Concept)

Penner (2002) กล่าวว่า การแสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงบวกเพื่อสังคมสามารถแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นทันทีที่มีคนต้องการโดยการพาคนตาบอดข้ามถนน หรือการทำกิจกรรมจิตอาสาเพื่อช่วยเหลือชุมชนก็ถือเป็นแสดงพฤติกรรมเชิงบวกด้วยเช่นกัน

การแสดงจิตอาสาสามารถแบ่งออกเป็นการทำในระยะสั้นและในระยะยาว Finkelstein et al. (2005) อธิบายว่า ผู้ที่ทำจิตอาสาในระยะสั้นมักทำกิจกรรมเพราะมีปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนด เช่น การต้องทำตามบรรทัดฐานของสังคม หรือถูกบังคับ สถานศึกษาหลายแห่งบรรจุการทำกิจกรรมจิตอาสาให้เป็นกิจกรรมภาคบังคับที่นักเรียนต้องทำเพื่อจบการศึกษา ซึ่งเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว นักเรียนที่รู้สึกว่าการบังคับจะไม่ได้มีความตั้งใจที่จะทำกิจกรรมต่อด้วยตัวเอง (Stukas, Snyder, & Clary, 1999) เนื่องจากถูกบังคับให้ทำในระยะสั้นและไม่ได้เกิดจากความปรารถนาอยากทำเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษากลุ่มคนที่ทำจิตอาสาระยะยาวมากกว่า ผู้ที่เป็นอาสาสมัครอย่างต่อเนื่องมักจะเกิดจากความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมทำกิจกรรม และเมื่อทำไปเรื่อย ๆ การทำจิตอาสาจึงพัฒนาလာเป็นด้านหนึ่งของตัวตนของบุคคลคนนั้นไป กล่าวคือคนที่ทำกิจกรรมจิตอาสาในระยะสั้นมักมีแรงขับจากภายนอกเป็นปัจจัยหลัก ส่วนคนที่เป็นอาสาสมัครในระยะยาวมักมีแรงขับจากภายในเป็นตัวนำ (Finkelstein et al., 2005)

Penner (2002) กำหนดคุณลักษณะของคำว่า จิตอาสา (Volunteerism) ว่าหมายถึง การแสดงพฤติกรรมเพื่อสังคมในระยะยาวโดยผ่านการคิดวางแผนเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระทำที่มักเกิดขึ้นในบริบทองค์กร จิตอาสาประกอบไปด้วย 4 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ความต่อเนื่อง (Longevity) จิตอาสาในที่นี้กล่าวถึงการทำอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งต่างจากการให้ความช่วยเหลือแบบฉุกเฉินหรือเฉพาะหน้าแบบสั้น ๆ
2. การวางแผน (Planfulness) ก่อนที่อาสาสมัครจะอาสาทำกิจกรรมใด ๆ นั้นมักจะพิจารณาถึงผลดีผลเสียและรูปแบบของการกระทำ เช่น กิจกรรมที่ต้องให้ความช่วยเหลือ การเตรียมตัวให้พร้อมช่วยเหลือ เป็นต้น

3. ความสมัครใจ (Nonobligatory helping) เนื่องจากผู้ที่ได้รับประโยชน์เป็นคนแปลกหน้า ดังนั้นอาสาสมัครจึงไม่มีพันธะผูกมัดในการช่วยเหลือ คือทำไปด้วยความเต็มใจไม่ได้ถูกบังคับ

4. บริบทองค์กร (Organizational context) อาสาสมัครส่วนใหญ่ทำงานร่วมกับองค์กร มากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว และการสนับสนุนกิจกรรมอาสาถือเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับหลายองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจึงมีบทบาทอย่างยิ่งในสร้างและผลักดันกิจกรรมจิตอาสา E. Brown and Ferris (2007) ได้กล่าวเสริมว่าการทำกิจกรรมอาสา (Philanthropy) ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสังคมได้ แต่เครือข่ายของสังคม จะช่วยเพิ่มระดับความเข้มข้นของการช่วยเหลือจากแต่ละคนให้มากขึ้นในรูปแบบหมู่คณะ ซึ่งในบางครั้งการทำอะไรเพียงลำพังอาจมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อยกว่าการร่วมมือกันทำเป็นกลุ่ม

การแสดงความรักดีต่อสังคมของภาคธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจเช่นเดียวกับปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตามสังคมก็คาดหวังให้องค์กรดำเนินการทำอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทนสังคม ดังนั้นองค์กรควรจะมีมือเข้ามาอาสาแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมให้น่าอยู่มากขึ้น เช่น การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครชุมชน (Community volunteering) หรือ การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate volunteering) โดยมีพนักงานและผู้บริหารองค์กร หรือในบางครั้งอาจหมายรวมถึงลูกค้า ลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (Kotler & Lee, 2005) ดังนั้นการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรในที่นี้ หมายถึงการที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัครในนามองค์กร (Corporate-sponsored volunteer) ไม่ได้หมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลาส่วนตัวไปทำกิจกรรมจิตอาสาขณะนอกเวลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3.3 รูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored Volunteer types)

การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับในหลายประเทศทั่วโลก (Grant, 2012) กลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ Pelosa and Hassay (2006) แบ่งการทำจิตอาสาองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ จิตอาสาร่วมกับองค์กร (Inter-organizational volunteerism) จิตอาสานอกองค์กร (Extra-organizational volunteerism) และ จิตอาสาโดยองค์กร (Intra-organizational volunteerism)

1. จิตอาสาร่วมกับองค์กร (Inter-organizational volunteerism) หมายถึง การที่องค์กรมีส่วนสนับสนุนงานอาสาของพนักงาน กล่าวคือพนักงานมีบทบาทเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยการเลือกและนำเสนอสิ่งที่พนักงานสนใจและคิดว่าเป็นประโยชน์ ซึ่งสิ่งที่องค์กรให้การสนับสนุน อาจจะเป็นการบริจาคทุนทรัพย์หรือการอนุญาตให้ใช้

เวลางานในการทำกิจกรรมดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตามการอาสาในลักษณะนี้มีจุดอ่อนคือขาดความสามัคคี เนื่องจากต่างคนต่างไปและต่างคนต่างมีความสนใจไม่เหมือนกันจึงขาดการบูรณาการในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์กร ในบางครั้งกิจกรรมของอาสาสมัครองค์กรจะเป็นลักษณะการทำกิจกรรมในระยะสั้นแบบทำครั้งเดียวจบหรือถูกผนวกรวมไปกับกิจกรรมสร้างสรรค์ประจำปีขององค์กร

2. จิตอาสานอกองค์กร (Extra-organizational volunteerism) หมายถึง การที่พนักงานใช้เวลาส่วนตัวในการทำกิจกรรมอาสา ซึ่งองค์กรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่อาจได้รับผลประโยชน์ทางอ้อม เช่น ทักษะต่าง ๆ ที่พนักงานได้พัฒนาซึ่งอาจส่งผลดีกับการทำหน้าที่ในองค์กร
3. จิตอาสาโดยองค์กร (Intra-organizational volunteerism) หมายถึง การที่พนักงานทำกิจกรรมอาสาในนามองค์กร โดยที่องค์กรมีส่วนในการช่วยสนับสนุน เช่น การให้ทุนทรัพย์หรือเวลาในอาสา ซึ่งความแตกต่างระหว่างจิตอาสานอกองค์กรและจิตอาสาโดยองค์กร อยู่ที่องค์กรสามารถกำกับการทำกิจกรรมอาสาให้สอดคล้องกับกิจกรรมหลัก โดยใช้จิตอาสาองค์กรเป็นเครื่องมือในการเสริมจุดแข็งขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ

เมื่อนำแนวคิดของ Porter and Kramer (2006) ซึ่งแบ่งกลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง (Responsive CSR) 2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง คือการที่องค์กรตอบสนองสังคมโดยเข้าไปแก้ปัญหาในประเด็นทั่ว ๆ ไป ที่อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงกับธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้องค์กรยังพยายามลดผลกระทบต่องานที่อาจจะเกิดจากการดำเนินกิจการขององค์กร ส่วนการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ คือการเน้นช่วยเหลือสังคมตามความเชี่ยวชาญและความถนัดขององค์กร

หากนำแนวคิดของ Porter and Kramer (2006) และ Pelozo and Hassay (2006) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับจะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอยู่กล่าวคือ จิตอาสาร่วมกับองค์กร (Inter-organizational volunteerism) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนอง (Responsive CSR) มีความใกล้เคียงกัน คือเป็นการช่วยเหลือสังคมในประเด็นที่พนักงานมีความสนใจหรือเป็นการแก้ไขปัญหาตามความต้องการของสังคม โดยที่ประเด็นต่าง ๆ นั้นไม่ได้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรโดยตรง ในทางกลับกันแนวทางการทำจิตอาสาร่วมกับองค์กร (Intra-organizational volunteerism) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) ต่างมุ่งแก้ไข

ปัญหาสังคมในประเด็นที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้เป็นจัดทำโครงการและสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยพนักงานเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นผู้วิจัยจะนำกรอบคิดทั้งสองนี้ มาผนวกกันเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะแบ่งรูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัครออกเป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่

1. การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (*Responsive corporate volunteer*) ซึ่งหมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครโดยเข้าไปแก้ปัญหาตามความต้องการของชุมชนเป็นหลัก

2. การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (*Strategic corporate volunteer*) คือการสนับสนุนให้พนักงานใช้ทักษะความสามารถและความถนัดขององค์กรในช่วยเหลือสังคม

กรณีศึกษาของบริษัท โคคา-โคล่า จำกัด (อิสราเอล) ที่ Barkay (2012) ได้จัดทำขึ้นนั้นแสดงให้เห็นถึงการให้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครทั้งในรูปแบบเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์ และได้ปรับปรุงกระบวนการทำธุรกิจให้เป็นมิตรกับผู้บริโภคมากขึ้น โดยกิจกรรมเหล่านี้ทำให้องค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนได้ โคคา-โคล่า ได้นำเสนอโครงการ Active Healthy Living (ACL) ที่สนับสนุนให้ผู้บริโภคใช้ดำเนินชีวิตแบบตื่นตัวและกระฉับกระเฉงเพื่อสุขภาพที่แข็งแรง โดยมีอาสาสมัครองค์กรเป็นพันธมิตรที่สำคัญ

โคคา-โคล่า ประสบปัญหาหลายด้านเกี่ยวกับ การละเมิดสิทธิมนุษยชน การเลือกปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละเชื้อชาติ รวมถึงการทำลายสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วนด้วยการปรับมาตรการการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น ซึ่งหนึ่งในนั้นคือโครงการ ACL ที่กล่าวถึงข้างต้น โครงการนี้ถูกออกแบบมาอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางให้เข้ามารับการอบรมเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นการสื่อสารและให้ความรู้ว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่แค่การบริจาคสิ่งของหรือเงิน แต่จะต้องทำเชิงกลยุทธ์และต้องมีการประสานและร่วมมือกับชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งแผนกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขายล้วนมีหน้าที่ที่ต้องช่วยกันดำเนินโครงการให้สำเร็จ

โครงการนี้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระดับ ระดับแรกคือการปรับปรุงกระบวนการ โดยการปรับขนาดของสินค้า เพื่อช่วยให้ผู้บริโภคสามารถจัดการกับปริมาณการบริโภคได้อย่างเหมาะสม และแสดงคุณค่าทางโภชนาการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ระดับที่สองคือการทำความรู้กับผู้บริโภคเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพ ระดับที่สามคือการรณรงค์ให้ผู้บริโภคหันมาออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งโครงการนี้เน้นการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กรมากขึ้น

แนวคิดเรื่องการรณรงค์ให้คนหันมาใส่ใจเรื่องการบริโภคถูกนำมาปฏิบัติโดยการบูรณะสนามเด็กเล่นและสนามออกกำลังกายของชุมชนที่ชำรุดหรือถูกทิ้งร้าง ซึ่งกำลังสำคัญในการดำเนินกิจกรรม

คือการเชิญชวนให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยเริ่มจากการเสนอชื่อสนามเด็กเล่นหรือสนามออกกำลังกาย จากนั้นเข้าร่วมกิจกรรมหลักซึ่งเน้นการใช้ร่างกายตามแนวคิดหลักของโครงการ และเนื่องจากกิจกรรมส่วนมากเน้นการใช้ร่างกายเป็นหลัก จึงทำให้พนักงานทุกระดับไม่ว่าจะเป็นคนขับรถส่งของหรือพนักงานบัญชีก็สามารถเข้าร่วมได้โดยไม่มีข้อจำกัด ซึ่งพนักงานสามารถใช้เวลางานปกติในการไปเข้าร่วมกิจกรรมอาสาได้ และนอกจากการสนับสนุนให้พนักงานได้ออกแรงออกกำลังกายแล้วยังมีการให้ความรู้ด้านโภชนาการกับพนักงานเพื่อให้ทุกคนใช้ชีวิตแบบสุขภาพดีตามวัตถุประสงค์ของโครงการด้วย

องค์กรพยายามสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจด้วยว่าการทำจิตอาสา นั้นเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและเป็นการกอบกู้ชื่อเสียงองค์กรกลับคืนมา เพราะเมื่อองค์กรประสบปัญหาด้านภาพลักษณ์สิ่งที่ตามมา คือยอดขายที่ลดลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และผลประโยชน์ของพนักงาน ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของทุกฝ่าย การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ดี เพราะนอกจากองค์กรและชุมชนจะได้ประโยชน์แล้ว ตัวพนักงานเองยังจะได้ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมด้วย การสื่อสารที่องค์กรใช้นั้นมีตั้งแต่การประชุมแบบเป็นทางการ การพบปะแบบไม่เป็นทางการ การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ภายในประชาสัมพันธ์โครงการและรายงานความคืบหน้าด้วยข้อความที่สอดคล้องและสม่ำเสมอตลอดการทำโครงการ

อีกหนึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในการใช้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กร พนักงานและชุมชน คือการร่วมมือกันของ Microsoft และ American Association of Community College (AACC) ที่ต่างฝ่ายต่างระดมความคิดถึงปัญหาสังคม ปัญหาของ Microsoft คือการขาดแรงงานทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการหาบัณฑิตในสายงานมาร่วมงานด้วย และบริษัทก็เล็งเห็นว่าสหพันธ์การศึกษาชุมชนสามารถตอบโจทย์ปัญหานี้ได้ แต่สหพันธ์ติดอุปสรรคตรงที่มีอุปกรณ์และหลักสูตรการเรียนการสอนที่ล้าสมัยไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้น Microsoft จึงเริ่มดำเนินการแก้ปัญหาโดยการสนับสนุนทุนและทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาหลักสูตร จะเห็นได้ว่าพนักงานคือหัวใจหรือหัวใจสำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้วสิ่งที่ชุมชนจะได้รับคือการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในขณะที่ตัวองค์กรก็จะได้มีทรัพยากรมนุษย์ที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ไปต่อได้ ส่วนพนักงานเองก็ได้ใช้ทักษะทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Porter & Kramer, 2006)

Boccalandro (2010) กล่าวว่าการทำสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมจิตอาสานั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายด้าน เช่น การเลือกกิจกรรมที่เข้าไปช่วยเหลือให้สอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ด้านการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสนับสนุนเงินทุนในปริมาณที่เหมาะสมและพอเพียงต่อการดำเนินกิจกรรมให้ลุล่วงตามเป้าประสงค์ การเชิญชวนให้พนักงานทุกระดับจากทุกแผนกมีโอกาสได้เข้าร่วมอย่างทั่วถึงโดยกำหนดชั่วโมงการเข้าร่วมเพื่อ

ความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรม การวัดผลการดำเนินงานและความคิดเห็นแบบเป็นระบบจากกลุ่มผู้ได้เสียต่าง ๆ อันได้แก่ พนักงาน ชุมชน/องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร รวมทั้งองค์กรเองด้วย

การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์นั้นแม้จะมีข้อได้เปรียบอยู่มาก แต่การที่องค์กรเป็นผู้กำหนดกิจกรรมให้พนักงานเข้าร่วมอาสา แท้จริงแล้วอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับพนักงานองค์กรได้ ถึงแม้องค์กรจะพิจารณาแล้วว่ากิจกรรมนี้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กรอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาสังคมได้มากกว่า แต่ธรรมชาติของการทำจิตอาสา นั้น คือการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนด้วยความสมัครใจ เมื่อองค์กรสนับสนุนให้พนักงานทำจิตอาสาอย่างแท้จริง ก็ควรจะเคารพสิทธิ์ในการตัดสินใจของพนักงานอย่างเต็มที่ โดยการให้พนักงานต่างมีโอกาสในการเลือกช่วยเหลือสังคมในรูปแบบหรือประเด็นที่ตนเองปรารถนาโดยที่อาจจะเป็นประเด็นที่ไม่ได้ช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากนัก

ซึ่งคุณลักษณะของจิตอาสาข้อนี้ คืออุปสรรคของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ เพราะผลที่ตามมาคือการดำเนินกิจกรรมแบบไม่มีเอกภาพ พนักงานอาจได้รับประโยชน์ในระดับปัจเจก แต่องค์กรกับชุมชนอาจได้รับอานิสงส์จากการลงทุนลงแรงของพนักงานเพียงน้อยนิด เมื่อองค์กรคอยสนับสนุนกิจกรรมที่กระจัดกระจายวัดผลได้ยากนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการทรัพยากรได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่ยั่งยืน

ดังนั้นการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์นั้น ควรเริ่มจากการเปลี่ยนชื่อเรียกของรูปแบบกิจกรรมนี้เป็นคำอื่นที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมากกว่า ดังเช่นโครงการของ IBM ภายใต้อชื่ “Corporate Service Corps” ซึ่งไม่มีคำไหนที่อ้างถึงคำว่าจิตอาสา แต่ผู้ดำเนินโครงการยังคงเป็นพนักงานองค์กรที่รวมตัวช่วยเหลือปัญหาสังคม โดยมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีซึ่งองค์กรมีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้แล้วยังควรสื่อสารให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรม โดยยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งและผลประโยชน์ต่อพนักงานและชุมชนเป็นเรื่องรอง เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและทัศนคติเชิงลบจากพนักงานที่มองว่าองค์กรใช้จิตอาสาของพนักงานเป็นการสร้างภาพลักษณ์

หากองค์กรต้องการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมควรตั้งต้นจากการระบุและสื่อสารวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นหลัก แต่คาดหวังให้พนักงานมีส่วนร่วมในฐานะอาสาสมัครด้วย เช่น สื่อสารตั้งแต่แรกว่าองค์กรต้องการจัดกิจกรรมการสร้างทีม แต่รูปแบบกิจกรรมเป็นการแข่งขันการนำเสนอแนวคิดที่ดีที่สุดในการช่วยเหลือชุมชนรอบองค์กรจากพนักงานแต่ละกลุ่มเป็นต้น ดังนั้นหากองค์กรวางตำแหน่งของกิจกรรมให้เป็นการทำภารกิจขององค์กรตั้งแต่ต้น ก็จะสามารถลดการต่อต้านและทัศนคติเชิงลบจากผู้เข้าร่วมโครงการได้ ทั้งยังได้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอีกด้วย ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานเปลี่ยนมุมมองจากการมุ่งให้เพียงอย่างเดียวตามลำพัง มาพิจารณาถึงการให้เป็นหมู่คณะแบบมีระบบและมีแรงสนับสนุน

ว่าแท้จริงแล้วคือการได้ให้เหมือนกัน แต่แรงกระตุ้นที่เฝ้าติดตามมาต่างกัน การทำจิตอาสาเชิงกลยุทธ์ก็จะสร้างประโยชน์ได้มากกว่าและยั่งยืนกว่า ซึ่งการสร้างความสำเร็จในส่วนนี้ต้องอาศัยการสื่อสารเป็นตัวเชื่อม ซึ่งการวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาแนวทางการสื่อสารเพื่อเชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรด้วย

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบ และสรุปสาระสำคัญของรูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดต่าง ๆ โดยพิจารณาที่คุณลักษณะของกิจกรรม ประโยชน์ที่องค์กร พนักงาน และชุมชนจะได้รับ รวมถึงปัญหาของการดำเนินการ และแนวทางการแก้ไข โดยสังเขปไว้ในรูปแบบตารางที่ 1 ซึ่งมีมิติต่าง ๆ เหล่านี้ของการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรจะนำไปใช้เพื่อวิเคราะห์องค์กรต่าง ๆ ในงานวิจัยครั้งนี้



ตารางที่ 1: การเปรียบเทียบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์		
	อาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนอง	อาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์
คุณลักษณะ	ทำด้วยความต่อเนื่อง / มีการวางแผน / ทำด้วยความสมัครใจ / พนักงานทำร่วมกับองค์กร	
	ทำตามความต้องการของสังคม	ทำตามความเชี่ยวชาญขององค์กร
องค์กร	ได้ประโยชน์น้อย	ได้สร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
พนักงาน	มักจะไม่ได้ใช้ทักษะและความถนัด	ช่วยเหลือสังคมตามทักษะและความถนัด
ชุมชน	ชุมชนได้รับการช่วยเหลือ	ชุมชนได้รับการช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ
ปัญหา	การเลือกทำตามความสมัครใจ ทำให้ขาดการบูรณาการและเอกภาพ	การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ขัดกับ ธรรมชาติของการทำจิตอาสา ด้วยความสมัครใจ
ทางแก้	สื่อสารกับพนักงานให้เห็น ความสำคัญของผลของการทำ กิจกรรมอาสา มากกว่าประเภท ของกิจกรรม	เปลี่ยนชื่อกิจกรรม และปรับการสื่อสาร เรื่องวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมให้ ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง

รูปแบบในการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร

การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร รูปแบบการสนับสนุนพนักงานจะขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมขององค์กร และการให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งรูปแบบหลัก ๆ ที่องค์กรดำเนินการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัครแบ่งออกเป็น 6 รูปแบบตามข้อมูลจาก Peterson (2004) ดังนี้

1. การจัดหางานอาสาสมัครจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลกับพนักงาน
2. สนับสนุนการรวมกลุ่มของพนักงานให้ออกไปทำกิจกรรมร่วมกัน
3. สนับสนุนเงินทุนให้พนักงานดำเนินกิจการอาสา
4. ให้รางวัลชื่นชมยกย่องพนักงานที่ร่วมกิจกรรมอาสา
5. ใช้การทำกิจกรรมอาสาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน
6. ให้ใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมอาสา

ประโยชน์จากการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร

การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและพนักงาน ในการทำเพื่อสังคม ซึ่งการทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะนี้จะให้ประโยชน์กับ 3 ฝ่ายหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์กร พนักงาน และชุมชน

ผลประโยชน์ต่อองค์กร

งานวิจัยของ L. Lee and Higgins (2001) และ W. A. Brown and Ashcraft (2005) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรได้รับประโยชน์โดยตรงจากการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัคร เพราะการสนับสนุนนี้ถือเป็นเครื่องมือที่ดีในการแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี โดยการเชิญชวนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนั้นแล้วการทำกิจกรรมอาสาสมัครร่วมกันระหว่างพนักงานนั้นจะช่วยสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งยังเสริมทักษะการทำงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้องค์กรได้ผลผลิตจากพนักงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งยังได้สร้างการรับรู้และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีซึ่งนับเป็นผลพลอยได้ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง (Allen, 2003)

ผลประโยชน์ต่อพนักงาน

พนักงานเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการทำกิจกรรมจิตอาสา ร่วมกับองค์กร อาทิ การมีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะด้านต่าง ๆ ให้เชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น เช่น ทักษะทางการสื่อสาร การทำงานเป็นหมู่คณะ หรือการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ภายนอกองค์กร (Basil, Runte, Easwaramoorthy, & Barr, 2009; Peterson, 2004) ช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ (Allen, 2003) ทั้งยังช่วยให้พนักงานอยากทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาวมากขึ้นด้วย (Backhaus, Stone, & Heiner, 2002) ซึ่งนอกจาก

ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและส่วนรวมแล้ว พนักงานยังได้รับประโยชน์ส่วนบุคคลด้วย เช่น ความสุขจากการได้ทำกิจกรรม ความรู้สึกเคารพตัวเอง (L. Lee & Higgins, 2001) ความมั่นใจในตัวเอง (W. A. Brown & Ashcraft, 2005) หรือแม้แต่การได้ยกระดับจริยธรรมของตนเอง (Benjamin, 2001; Zappalà & Cronin, 2003)

ผลประโยชน์ต่อชุมชน

ชุมชนเป็นฝ่ายที่ได้ประโยชน์โดยตรง จากการที่องค์กรเข้าไปดำเนินการช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ (Pelozo & Hassay, 2006) ทั้งในระยะสั้น เช่น การได้รับบริจาคทุนทรัพย์ หรือได้รับการฝึกฝนให้สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองในระยะยาวอย่างยั่งยืน เมื่อไม่มีอาสาสมัครหรือองค์กรคอยสนับสนุนแล้ว

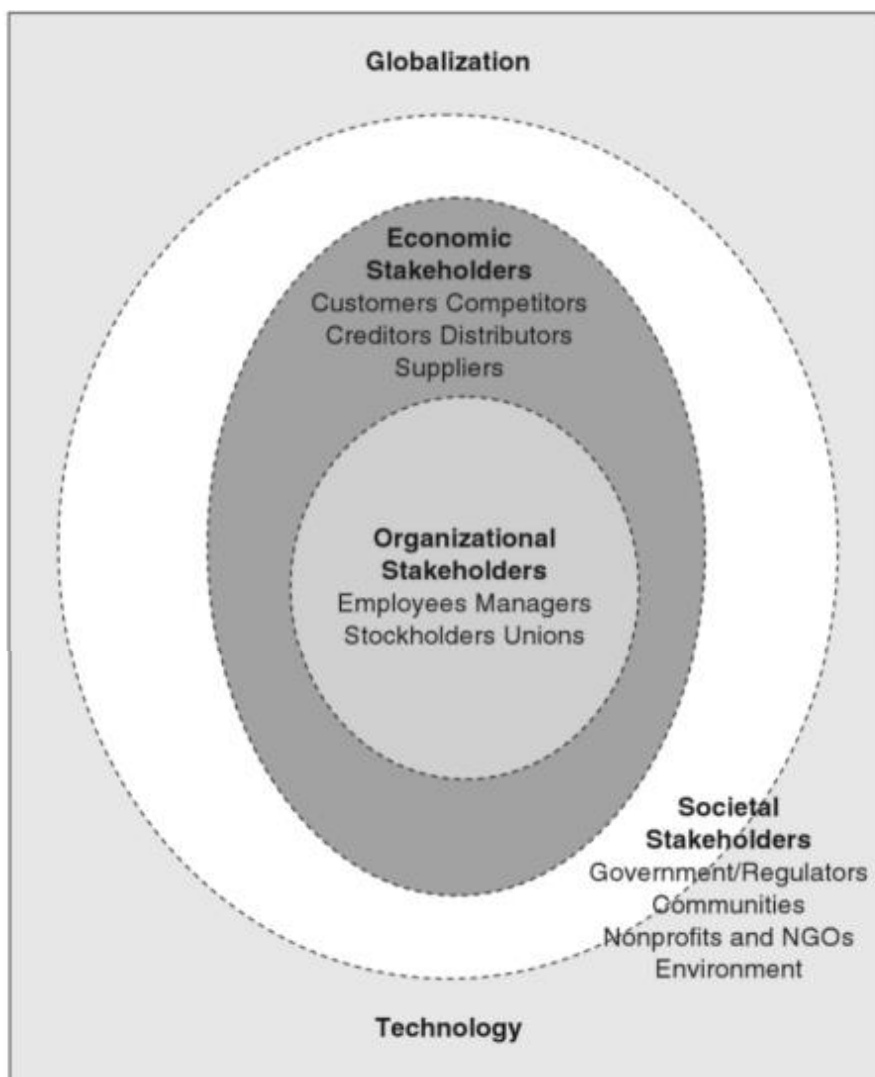
2.3.4 การเป็นอาสาสมัครองค์กรและพนักงาน (Corporate-sponsored Volunteer and Employee)

เสาหลักขององค์กรหมายถึงกลุ่มคนต่าง ๆ ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder theory) ที่คิดค้นขึ้นโดย Freeman ในปี 1984 นิยามคำว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย” ว่าหมายถึงกลุ่มคนที่มีผลต่อองค์กรและได้รับผลกระทบจากภารกิจขององค์กร (Donaldson & Preston, 1995) Jones (1995) และ M. D. P. Lee (2008) กล่าวว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจได้ราบรื่นมากกว่าหากคำนึงถึงกลุ่มผู้ถือหุ้น ชุมชน รัฐบาล ผู้บริโภค และพนักงาน รวมทั้งกลุ่มคนอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กัน

Werther Jr and Chandler (2010) แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Organizational stakeholders) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภาคเศรษฐกิจ (Economic stakeholder) และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภาคสังคม (Societal stakeholders) ภาพประกอบ 4 ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มผู้ได้เสียกลุ่มแรกที่เป็นศูนย์กลางและเป็นหัวใจขององค์กร หมายถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายใน อันประกอบไปด้วย พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เป็นต้น กลุ่มผู้ได้เสียกลุ่มที่สองที่มีความสำคัญเชิงเศรษฐกิจกับองค์กร ได้แก่ ลูกค้า สถาบันการเงิน บริษัทคู่ค้าต่าง ๆ และในลำดับสุดท้ายกลุ่มผู้ได้เสียกลุ่มที่สาม คือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในเชิงสังคม เช่น รัฐบาล องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ชุมชน เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพนักงานถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญอันดับต้น ๆ ขององค์กร

ภาพประกอบที่ 4: กรอบคิดเรื่องผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder model)

ที่มา: Werther Jr and Chandler (2010)



การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เริ่มต้นจากการแบ่งกลุ่มคนออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามคุณลักษณะและความสำคัญ แต่การจัดการที่ดีไม่ได้จบลงอยู่เพียงแค่การจัดหมวดหมู่มคน สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญถัดมาคือการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วย (Raupp, 2011) แนวคิดเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder engagement) เริ่มเข้ามาแทนที่แนวคิดเรื่องการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder management) ซึ่งแน่นอนว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีบทบาทในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วย

การแสดงความรักดีชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครนั้นเปรียบเสมือนแม่เหล็กที่ใช้ดึงดูดพนักงานใหม่ ๆ ให้เข้ามาร่วมงานและช่วยรักษาพนักงานคนเก่าให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน Turker (2009) แบ่งบทบาทของการแสดงความรักดีชอบต่อสังคมออกเป็นสองส่วนหลักด้วยกัน ส่วนแรกคือบทบาทที่มีต่อการรักษาพนักงานปัจจุบันขององค์กร กล่าวคือผลการดำเนินงานด้านสังคม (Corporate social performance) ขององค์กรมีส่วนช่วยประกอบสร้างการรับรู้ทัศนคติ และความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของพนักงาน นอกจากนั้นแล้ว Sen, Bhattacharya, and Korschun (2006) ยังพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ผู้คนอยากเข้าร่วมทำงานกับองค์กร

บทบาทที่สองคือการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้สนใจร่วมงานกับองค์กร การมีชื่อเสียงด้านการแสดงความรักดีชอบต่อสังคมจะทำให้องค์กรดูน่าเชื่อถือและน่าสนใจมากขึ้น พนักงานยุคใหม่มักใส่ใจกับเรื่องของสังคมส่วนรวม สำหรับบางคนการที่ได้ทำงานเพื่อตอบแทนสังคมด้วยนั้น ถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญมากกว่าการได้รับผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว (P. H. Mirvis, 2012) ซึ่งหนึ่งในวิธีการแสดงความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กร ที่พนักงานสามารถมีบทบาทในการเข้าร่วมได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าจะในฐานะผู้ร่วมคิดหรือผู้ร่วมปฏิบัติ คือโครงการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร ดังนั้นการแสดงความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กรและพนักงาน ต่างก็ถือเป็นบันไดที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้จะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครขององค์กรและพนักงาน โดยจะพิจารณาที่รูปแบบหลักของการสนับสนุนทั้งในแบบเชิงตบสนองและเชิงกลยุทธ์ รวมถึงรูปแบบย่อยของแนวทางที่ใช้ในการสนับสนุนพนักงาน ซึ่งการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กรนั้นต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและอยากเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กร องค์กรที่ขาดการวางแผนแนวทางในการสื่อสารให้ชัดเจนก็เปรียบเสมือนองค์กรที่ก้าวไปในความมืดโดยไม่มีเข็มทิศนำทาง

2.4 การสื่อสารความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรใช้สร้างความเข้าใจและความผูกพันกับพนักงาน ในหัวข้อเรื่องการสื่อสารความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กรนี้จะกล่าวอธิบายถึงความหมายของการสื่อสารความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กร แนวคิดเรื่องการสื่อสารความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กร ความสัมพันธ์ของการสื่อสารความรักดีชอบต่อสังคมขององค์กรและการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงแนวทางการสื่อสารซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การสื่อสาร การสร้างการรับรู้และการจดจำการสื่อสาร การกำหนดประเด็นการสื่อสาร และการเลือกช่องทางการสื่อสาร

2.4.1 ความหมายของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication definitions)

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม คือการที่องค์กรประเมินความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและออกแบบนโยบายและวิถีปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการเหล่านั้น รวมถึงการกำหนดวิธีการรับมือเกี่ยวกับประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนั้นการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเกี่ยวกับการสื่อสารกระบวนการดังกล่าวผ่านทางภาษาและสัญลักษณ์ (Ihlen, Barlett, & May, 2011)

2.4.2 แนวคิดเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility Communication Concept)

การสื่อสารเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เพราะมนุษย์เรานั้นแบ่งปันความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับโลกของเรา ผ่านการประกอบสร้างทางสังคมและการสื่อสาร ฉะนั้นหากเราอยากเข้าใจว่าความหมายต่าง ๆ นั้นถูกสร้างขึ้น รับรู้ ตีความ และนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของการทำงานอย่างไรในองค์กร เราจำเป็นต้องศึกษาเรื่องการสื่อสาร (Ihlen et al., 2011) และหากเราต้องการเข้าใจว่าผู้คนในองค์กรรับรู้ ตีความ และนำประเด็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในการทำงานอย่างไร เราก็ต้องศึกษาเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม

นักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กร ต่างเบนความสนใจจากการบริหารจัดการกลุ่มได้รับผลประโยชน์ (Stakeholder management) มาให้น้ำหนักกับการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder engagement) แทน และเน้นการคำนึงถึงบทบาทที่หลากหลายของการสื่อสารในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมเพิ่มมากขึ้น (Burchell & Cook, 2006; Morsing & Schultz, 2006) นักวิชาการและนักวิชาชีพต่างเชื่อมั่นว่าการสื่อสารคือกุญแจสำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ (Birth, Illia, Lurati, & Zamparini, 2008; Manheim & Pratt, 1986) งานวิจัยหลายชิ้นพบว่าการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลดีต่อองค์กร เช่น ช่วยสร้างความไว้วางใจจากสาธารณชน (Dawkins, 2005) สร้างความชอบธรรมในการประกอบกิจการให้องค์กร (Du & Vieira Jr, 2012) สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี (Dawkins & Lewis, 2003; Porter & Kramer, 2006) ขยายฐานลูกค้าให้ใหญ่ขึ้น (Aguinis & Glavas, 2012) และสร้างทัศนคติที่ดีในกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010)

2.4.3 การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการสื่อสารภายในองค์กร (Corporate Social Responsibility Communication and Internal Communication)

การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มต้องอาศัยเครื่องมือการสื่อสารที่ต่างกันไป การสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นเมื่อต้องสื่อสารกับพนักงาน (Cornelissen, 2014) นิยามคำว่า การสื่อสารภายในองค์กรว่า เป็นการสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ Frank and Brownell (1989) นิยามการสื่อสารภายในองค์กรว่า เป็นการสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนในสายงานความเชี่ยวชาญต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประสานงานกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละวัน

พนักงานถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายใน ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากลุ่มบุคคลภายนอก ดังนั้นการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรต้องมีความเชื่อมโยงและไม่แยกส่วนจากกัน (Cornelissen, 2014) การที่องค์กรจะสื่อสารเรื่องราวเชิงบวกกับสาธารณชนได้นั้น กุญแจสำคัญคือการเริ่มต้นการสื่อสารที่ดีกับสมาชิกภายในหน่วยงานก่อนเพราะพนักงานเป็นคนที่อยู่กับองค์กรทุกวัน (Seitel, 1998) เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีและมีข้อมูลที่ถูกต้องแล้วก็จะสามารถเป็นตัวแทนองค์กรที่ดีทำหน้าที่ในการสื่อสารกับคนภายนอกได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องด้วยเช่นกัน (Dolphin, 2005; Holtz, 2004)

Waddock and Googins (2011) รายงานว่าตัวแทนองค์กรที่เป็นกระบอกเสียงที่น่าเชื่อถือที่สุดคือพนักงาน ซึ่งนับเป็นกลุ่มผู้ได้เสียภายในที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อย่างไรก็ตามความท้าทายของทุกองค์กร คือการสื่อสารเพื่อสร้างความพร้อมให้พนักงานเป็นนักสื่อสารที่มีความน่าเชื่อถือและจริงจัง ซึ่งการจะพิชิตความท้าทายนี้ได้นั้นชนวนสำคัญอยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารต้องเล็งเห็นความจำเป็นของการสื่อสารภายในองค์กรเสียก่อน ซึ่งหากผู้บริหารมองข้ามความสำคัญนี้ไป หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อด้านการสื่อสารจะต้องทำหน้าที่อธิบายและโน้มน้าวใจผู้บริหารให้ได้ (Argenti, Howell, & Beck, 2005; Tourish & Hargie, 1996) ซึ่งเมื่อทำสำเร็จแล้ว ก็ต้องมุ่งสื่อสารกับสมาชิกองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Young & Post, 1993) เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ตั้งไว้

พนักงานที่มีการศึกษาสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่มักจะมีความใคร่รู้ข้อมูลในมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ คนกลุ่มนี้ต้องการการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการสนทนาหรือแบ่งปันข้อมูลระหว่างพนักงานกับผู้จัดการหรือผู้บริหาร จะช่วยสร้างความไว้วางใจที่พนักงานมีต่อบริษัทได้มากขึ้น (Argenti, 2013) ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะในบริบทของการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในการดำเนินกิจกรรม Maclagan (1999) ให้ความเห็นว่าไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารที่ควรมีสิทธิ์มีเสียงในการ

นำเสนอเรื่องนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แต่พนักงานควรจะมีบทบาทในการสื่อสารด้วยเช่นเดียวกัน เมื่อองค์กรและพนักงานได้มีโอกาสสร้างงานร่วมกันแล้วนั้น จะช่วยให้ผลผลิตของงานมีคุณภาพมากขึ้น

การให้พนักงานได้มีเวทีในการแสดงความคิดเห็นนั้น ถือเป็นประโยชน์ร่วมระหว่างบริษัทกับพนักงาน เพราะพนักงานจะได้มีพื้นที่ในการแสดงออก และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็มีโอกาสได้เก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์จากพนักงานและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ (Maclagan, 1999) งานวิจัยจาก H.-R. Kim, Lee, Lee, and Kim (2010) พบว่าการได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรช่วยเร่งกระบวนการระบุตัวตนตอบแทนกับองค์กร (Organization-employee identification) ให้สัมฤทธิ์ผลได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกว่าได้มีโอกาสตอบสนองความต้องการของตัวเองผ่านการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม นอกเหนือจากงานหลักที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ การได้สร้างสรรค์งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน (CSR co-creation) นับเป็นการสร้างความหมายและคุณค่าให้กับงาน เพราะช่วยให้พนักงานได้แสดงบทบาทเป็นพลเมืองดีในฐานะที่เป็นประชาชนคนหนึ่งของชุมชนและสังคมด้วย (Kryger Aggerholm, Esmann Andersen, & Thomsen, 2011)

แนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงานในองค์กรประกอบไปด้วยหลายมิติ เริ่มตั้งแต่ประเด็นการพูดคุยสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร การเลือกช่องทางการสื่อสาร และการสร้างการรับรู้และการจดจำการสื่อสาร มิติในการสื่อสารเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งยังส่งผลต่อการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครของพนักงาน รวมถึงความรู้สึกผูกพันกับองค์กรด้วย

2.4.4 การกำหนดประเด็นการสื่อสาร (Communication Message)

หนึ่งในสิ่งสำคัญของการสื่อสารกับพนักงานคือกำหนดประเด็นการสื่อสาร (Asif & Sargeant, 2000; Ferdous, 2008) หากธรรมชาติของผู้มีส่วนได้เสียต่างกันฉันทิ สารที่องค์กรจะส่งให้คนแต่ละกลุ่มก็ย่อมมีความแตกต่างกันไปด้วย ฉันทิ สารที่จะสื่อออกไปให้กับผู้รับสารแต่ละกลุ่มต้องถูกปรับแต่งให้เข้ากับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วม (Mellor & Dewhurst, 2009; Morsing, Schultz, & Nielsen, 2008) การกำหนดเป้าหมายการสื่อสารให้ชัดเจนตั้งแต่ช่วงต้นนับว่าเป็นหลักกิโลแรกบนเส้นทางแห่งความสำเร็จขององค์กร Birth et al. (2008) เสนอว่าเป้าหมายของการสื่อสารต้องมีความสอดคล้องกับกลุ่มผู้รับสารที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว ซึ่งเมื่อก้าวถึงการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงานนั้น เป้าหมายหลักสามประการของการสื่อสารคือ 1. เพื่อสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีผ่านการบอกต่อปากต่อจากพนักงานไปสู่คนรอบข้างทั้งในและนอกองค์กร 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจและทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับงาน 3. เพื่อดึงดูดคนที่มีศักยภาพมาร่วมงานกับ

องค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตามแนวทางการกำหนดประเด็นการสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ไม่ได้ถูกนำเสนอไว้ในรายละเอียดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

Du et al. (2010) ได้นำเสนอทางเลือกในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต่างออกไป พวกเขาเสนอว่าแทนที่จะประชาสัมพันธ์ว่าองค์กรบริจาคเงินไปเท่าไร หรือส่งอาสาสมัครไปช่วยชุมชนก็คน องค์กรควรบอกว่าสิ่งที่องค์กรทุ่มเททำไปนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมได้ อย่างไรดั่งนั้นประเด็นต่าง ๆ ที่องค์กรควรคำนึงถึง คือความมุ่งมั่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR commitment) ผลกระทบจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR impact) แรงจูงใจในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR motive) และความสอดคล้องขององค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR fit)

ความมุ่งมั่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR commitment)

ความมุ่งมั่น หมายถึง การที่ผู้ร่วมกระทำการสองฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกันจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างต่อเนื่อง (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987) ความมุ่งมั่นประกอบไปด้วย การลงทุน ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรสละทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้ผู้มีผลประโยชน์ร่วม และความสม่ำเสมอ ซึ่งหมายถึงความคงเส้นคงวาในการสละทรัพยากรเหล่านั้นในปริมาณที่สม่ำเสมออย่างต่อเนื่องด้วยความตั้งใจ

หนึ่งในองค์กรที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงความมุ่งมั่นคือ Kellogg ซึ่งในรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2558 ได้เขียนนำเสนอความมุ่งมั่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมว่า เราได้ทุ่มเทการจัดค่ายกีฬาสำหรับเด็ก ๆ ชาวไอร์แลนด์ วัย 6-13 ปี ตั้งแต่ปีค.ศ. 2011 ซึ่งในค่ายแห่งนี้ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะหลายด้านที่สนุกสนานเหมาะกับเด็ก ๆ (Kellogg, 2015) เนื้อสารเหล่านี้แสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักสามมิติของความมุ่งมั่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะมีการกล่าวถึงการลงทุนเพื่อช่วยเหลือชุมชนด้วยความสม่ำเสมอและต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลา 3 ปี

ผลกระทบจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR impact)

นอกจากการสื่อสารเรื่องการลงแรงลงใจในการสนับสนุนกิจกรรมแล้ว การรายงานเรื่องผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่องค์กรควรให้น้ำหนักด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกล่าวถึงผลกระทบที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับประเด็นการสื่อสารมากกว่าแค่การพูดถึงโครงการแบบกว้าง ๆ โดยไม่มีหลักฐานใดมาประกอบ ตัวอย่างการรายงานผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2015 จาก Intel มีการนำเสนอผลการดำเนินงานว่า ในปี 2015 สมาชิกองค์กรได้ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ปริมาณ 13,000 เมตริกตัน ประหยัดพลังงาน 21 ล้าน

กิโวลต์-ชั่วโมง และลดการใช้น้ำได้ 5 ล้านแกลลอน รวมถึงกำจัดขยะได้ถึงจำนวน 20 ล้านตัน ทำให้กลุ่มพนักงานได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมดีเยี่ยม (Intel, 2015) การเลือกเนื้อหาการสื่อสารที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในระดับมหภาคมานำเสนอนั้น นอกจากจะทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจแล้ว ยังช่วยสร้างการรับรู้ที่ดีจากบุคคลภายนอก และยังช่วยสร้างความโดดเด่นให้องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรที่พูดจริงทำจริง มีความจริงจังในการพัฒนาสังคมเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่กล่าวอ้างถึงการทำกิจกรรมเพื่อสังคมแต่กลับไม่สามารถวัดผลลัพธ์ได้จริง

แรงจูงใจในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR motive)

ประเด็นเรื่องแรงจูงใจในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ถือเป็นเรื่องที่อยู่คู่กับการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมมาอย่างยาวนานตั้งแต่ในอดีต และยิ่งทวีความเข้มข้นมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะสาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรได้อย่างกว้างขวาง จึงทำให้สามารถแยกแยะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมแบบจริงจังและองค์กรที่ทำแบบฉาบฉวยได้ง่ายขึ้น การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมมีความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการมากไปจะจุดชนวนความน่าสงสัยจากสาธารณชน ว่าแท้ที่จริงแล้วองค์กรไม่ได้สนใจจะแก้ปัญหาจริงจังแต่ทำไปเพราะอยากมีภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อได้ออกสื่อมากกว่า (Bartlett & Devin, 2011)

แรงจูงใจในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ แรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก คือ การที่องค์กรทำกิจกรรมสังคมเพื่อประโยชน์ของตนเอง เช่น การจัดกิจกรรมบางอย่างเพื่อสร้างชื่อเสียงหรือหากำไรจากกิจกรรมนั้น ๆ ตรงกันข้ามกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มาจากแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายใน หมายถึง ความตั้งใจขององค์กรในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง เช่น การมุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่ดีเพื่อคนในชุมชน ดังนั้นหน้าที่หลักของนักสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมคือการสื่อสารเพื่อแสดงความจริงใจในการแก้ปัญหา (Du et al., 2010; Hartman, Rubin, & Dhanda, 2007)

อย่างไรก็ตาม Porter and Kramer (2006) มีความเห็นที่แตกต่างออกไป พวกเขาเสนอว่าการสื่อสารที่ดีนั้นแท้จริงแล้วควรจะนำเสนอความจริงทั้งสองด้าน กล่าวคือนำเสนอทั้งสิ่งที่สังคมจะได้ประโยชน์พร้อม ๆ กับบอกสิ่งที่องค์กรต่างก็ได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งงานวิจัยจาก Ellen, Webb, and Mohr (2006) ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวด้วยเช่นเดียวกัน หลักฐานจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริโภคเข้าใจว่าองค์กรนั้นต้องมีแรงจูงใจหลายด้านในการช่วยเหลือสังคม เพราะนั่นเป็นธรรมชาติของการทำธุรกิจที่ต้องมีเรื่องของผลตอบแทนประกอบอยู่ด้วย

ดังนั้นหากนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์กับการสื่อสารกับพนักงาน องค์กรควรจะแสดงความจริงใจและอธิบายถึงแรงจูงใจเบื้องหลังการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพรวมของการทำกิจกรรมว่า การช่วยเหลือสังคมในครั้งนี้นักกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดได้รับประโยชน์อะไร และองค์กรได้รับประโยชน์อะไรบ้าง ไม่ใช่บอกแค่ว่าสังคมจะได้อะไรแต่ฝ่ายเดียว เพราะในความจริงแล้วพนักงานเองย่อมหวังให้องค์กรได้อะไรกลับมาบ้างเช่นเดียว เนื่องจากพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องพึ่งพาองค์กรในหลายมิติ ดังนั้นเมื่อองค์กรได้ประโยชน์พนักงานก็มีส่วนได้รับอานิสงส์ร่วมไปด้วยเช่นกัน

ความสอดคล้องระหว่างองค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR fit)

ความสอดคล้องระหว่างองค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงความเกี่ยวข้องกันระหว่างธุรกิจขององค์กรกับปัญหาสังคมที่องค์กรเข้าไปพยายามแก้ปัญหา (Du et al., 2010) การรับรู้ถึงความสอดคล้องจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรพยายามเชื่อมโยงธุรกิจหลักเข้ากับประเด็นทางสังคมประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เช่น โตโยต้า (Toyota) เลือกตอบสนองต่อประเด็นสังคมด้านสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการลดมลภาวะจากการใช้รถยนต์ ดังนั้นโตโยต้าจึงสร้างนวัตกรรมใหม่โดยการผลิตรถยนต์ไฮบริด (hybrid) ที่ผสมผสานการใช้พลังงานน้ำมันควบคู่กับการใช้พลังงานไฟฟ้า ทำให้รถยนต์ปล่อยก๊าซพิษสู่ชั้นบรรยากาศในปริมาณต่ำมากเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม (Porter & Kramer, 2006) หรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพในช่องปากของเด็ก ๆ จากยาสีฟันเครสต์ (Crest) (Kotler & Lee, 2005) ซึ่งนับว่าเป็นการเลือกประเด็นทางสังคมที่สมเหตุสมผลเหมาะกับกิจกรรมหลักขององค์กร อันจะนำไปสู่การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

ข้อมูลจากพนักงานที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริโภค ก็สามารถนำมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจว่า องค์กรควรจะพัฒนาสังคมอย่างไร เช่น พนักงานขายอาจรับรู้ถึงปัญหาและข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าว่า แท้จริงแล้วลูกค้าประสบปัญหาด้านการใช้สินค้าหรือมีความกังวลอะไรบ้าง ซึ่งพนักงานอาจจะเสนอให้องค์กรแสดงบทบาทในการช่วยแก้ปัญหาบางส่วนให้ผู้บริโภคได้ อย่างไรก็ตามหากองค์กรเลือกที่จะตอบโต้กับประเด็นทางสังคมที่อาจจะไม่ค่อยมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือเป็นความสัมพันธ์ที่เข้าใจยาก องค์กรควรอธิบายให้นักกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ร่วมเข้าใจด้วย

การนำเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมมากเกินไปอาจส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นทางเลือกลงหนี่งที่สามารถทำได้คือการสื่อสารที่เน้นเหตุผลในการทำและผลลัพธ์เชิงรูปธรรมให้มากขึ้น ซึ่งข้อเสนอของ Du et al. (2010) สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการสื่อสารกับกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์

ต่าง ๆ รวมทั้งพนักงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงความจริงจังและจริงจังในการพัฒนาสังคมและจงใจให้พนักงาน
อยากเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือชุมชน

2.4.5 กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Communication Strategies)

กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเกี่ยวกับงานด้านจิตอาสาและอาสาสมัคร เพราะองค์กรต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจจากพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีบทบาทในการสื่อสารและการดำเนินโครงการ Mohr and Spekman (1994) อธิบายว่าการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร หมายถึง การที่คนสองฝ่ายได้ร่วมมือและมีส่วนช่วยกันวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ส่วน Smidts, Pruyn, and Van Riel (2001) ได้นิยามการมีส่วนร่วมในงานสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีสิทธิ์ในการออกเสียงเกี่ยวกับแนวทางการทำกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร นอกจากนี้แล้วการมีส่วนร่วมยังหมายถึง ธรรมชาติของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งมุ่งเน้นที่การสื่อสารให้เกิดความร่วมมือและเพื่อแสดงให้เห็นถึงอำนาจในการออกเสียง (Albrecht, 1988; Cooper, 2002)

การสื่อสารในโลกยุคใหม่มุ่งสู่การสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารแบบทางเดียวถือเป็นวิธีการที่ล้าหลังและไม่มีประสิทธิภาพเพียงพออีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างความเข้าใจและความผูกพันกับกลุ่มคนต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด Kaptein and Van Tulder (2003) กล่าวว่า การสื่อสารในลักษณะสานเสวนา (Dialogue) จะช่วยเพิ่มความร่วมมือและลดการต่อต้านได้ เพราะการสื่อสารวิธีนี้เป็น การแสดงว่าองค์กรเคารพ เคารพ เคารพ และอยากจะได้รับรู้ถึงสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการสื่อสาร และเป็นการส่งสัญญาณทางอ้อมให้กับคู่สนทนาไปว่า องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันสร้างความผูกพันระหว่างกัน ฉะนั้นหากองค์กรต้องการสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วม ความเข้าใจร่วมกัน หรือความผูกพันนั้น ต้องอาศัยการสื่อสารสองทางเป็นจุดตั้งต้น Maon, Lindgreen, and Swaen (2009) ได้เสริมว่ากลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เริ่มต้นจากการจัดประเภทกลุ่มผู้รับสารและจำแนกความคาดหวังของแต่ละกลุ่มจากนั้นสิ่งที่สำคัญมากกว่าที่ตามมาคือ การสื่อสารแบบสองทางกับคนแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารในลักษณะสานเสวนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ โดยการเปิดโอกาสให้แต่ละคนสามารถแสดงความเชื่อส่วนตัวได้อย่างเปิดกว้างและได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมเสวนาโดยไม่ถูกตัดสิน วิธีนี้จะเปิดโอกาสให้ความคิดใหม่ ๆ ได้มีพื้นที่แสดงออกโดยไม่ถูกปิดกั้น ซึ่งท้ายที่สุดจะไปสู่การสร้างสรรคงานร่วมกันของคนในองค์กร Kent and Taylor (2002) อธิบายว่า การสื่อสารในลักษณะสานเสวนามีคุณลักษณะ 5 ประการ ประการแรก: การเอื้อต่อกันและกัน (Mutuality) คือความร่วมมือระหว่างองค์กรและกลุ่มคนต่าง ๆ ประการที่สอง: ความใกล้ชิด (Propinquity) คือ

ปฏิสัมพันธ์ที่มีความใกล้ชิดและตอบสนองกันได้รวดเร็ว ประการที่สาม: ความเอาใจใส่ (Empathy) คือบรรยากาศการเสวนาที่น่าไว้วางใจและเอื้ออาทรต่อกัน ประการที่สี่: การเผชิญความเสี่ยง (Risk) คือการเตรียมความพร้อมในการรับผลลัพธ์จากการเสวนาที่อาจไม่เป็นไปตามคาด ประการที่ห้า : ความมุ่งมั่น (Commitment) คือ ความจริงใจและความมุ่งมั่นตั้งใจให้เกิดการเสวนาอย่างแท้จริง คุณลักษณะเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการสื่อสารที่มุ่งเน้นความเข้าใจร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปคือการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งจะพึงพาเพียงการสื่อสารแบบทางเดียวไม่ได้อีกต่อไป องค์กรต้องยกระดับการสื่อสารขึ้นมาเป็นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอกรอบคิดเกี่ยวกับการสื่อสารสองทางไว้อย่างหลากหลาย การทบทวนกรอบคิดเหล่านี้จะทำให้เห็นภาพของการสื่อสารสองทางระหว่างองค์กรและกลุ่มผู้ได้เสียได้ชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ยังเห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างแต่ละกรอบคิดด้วย

ทฤษฎีการสื่อสารของฮาเบอร์มาส (Habermas's theory of communication)

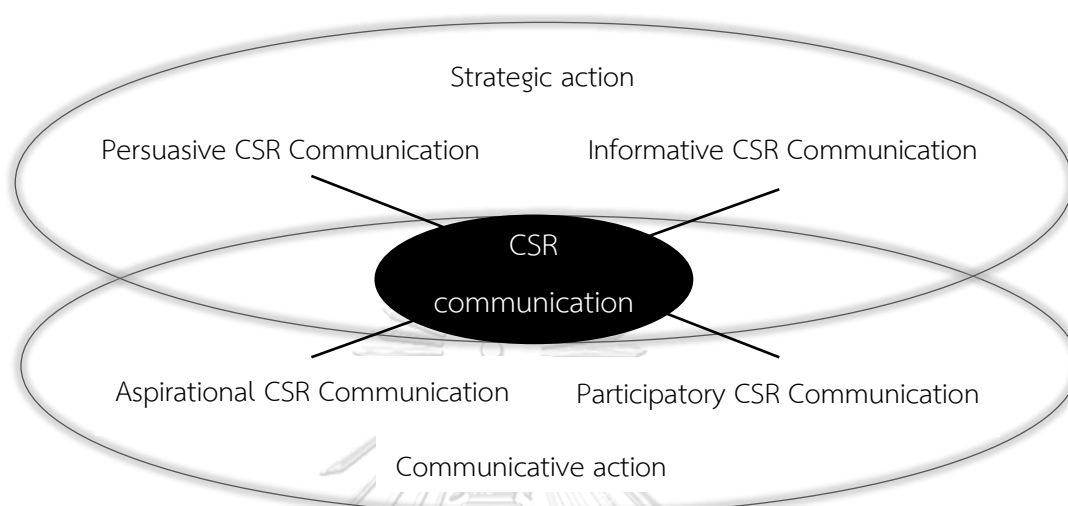
แนวคิดเรื่องการสื่อสารของฮาเบอร์มาสได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างกว้างขวาง Elving et al. (2015) ได้อธิบายแนวคิดของฮาเบอร์มาสไว้โดยสังเขปว่าการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic action) คือการเน้นที่ผลลัพธ์ของการสื่อสารโดยผู้ส่งมุ่งโน้มน้าวใจผู้รับให้คิด หรือทำบางอย่างเพื่อบรรลุเป้าหมายของผู้ส่งสาร กล่าวคือเป็นการบอกให้ผู้รับสารทำบางสิ่งบางอย่าง ดังนั้นเมื่อนำแนวคิดนี้มาใช้วิเคราะห์และปรับใช้ในบริบทของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรนั้น ก็คือการที่องค์กรออกมานำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อผลประโยชน์ของตนเองโดยการโน้มน้าวให้ผู้รับสารเชื่อตามข้อความที่ถูกออกแบบขึ้นมา

2. การปฏิบัติเชิงการสื่อสาร (Communicative action) เป็นการสื่อสารที่มีจุดมุ่งหมายต่างไปจากแค่การโน้มน้าวผู้รับสาร แต่เป้าประสงค์ของการสื่อสารลักษณะนี้อยู่ที่การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้สื่อสารทุกฝ่าย และเน้นการมีส่วนร่วมมากกว่า ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรนั้น ก็จะหมายถึงการที่องค์กรจะพยายามเปิดการเสวนาโดยเชิญผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เช่น พนักงาน ให้ได้มีโอกาสมาร่วมทำความเข้าใจปัญหาพร้อม ๆ กับถกเถียงทางออกที่เป็นไปได้ร่วมกัน

ภาพประกอบที่ 5 : ประเภทของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
(Types of CSR communication)

ที่มา: Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen, and Thomson (2015)



การสื่อสารทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้อยู่คนละขั้วตรงข้ามกัน หากแท้จริงแล้วองค์กรสามารถผสมผสานการสื่อสารแต่ละประเภทเข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรมีความพร้อมในการเลือกและมีความสามารถในการปรับใช้การสื่อสารแต่ละประเภทต่างกันไป นอกจากนี้องค์กรแต่ละแห่งต่างก็มีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรให้ความสำคัญต่างกัน อันจะส่งผลต่อการเลือกใช้ประเภทการสื่อสารที่ไม่เหมือนกันตามไปด้วยเช่นกัน

แม้ว่าการปฏิบัติเชิงการสื่อสารจะมีข้อดีหลายด้าน แต่องค์กรบางแห่งอาจมีอุปสรรคบางประการที่ทำให้ไม่สามารถสื่อสารตามแนวคิดของฮาเบอร์มาสได้ เนื่องจากการสื่อสารกับกลุ่มผู้ได้เสียผลประโยชน์ทุกกลุ่มคงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คนหลากหลายกลุ่มที่มีความเห็นแตกต่างกันมาแทรกแซงและมีอิทธิพลกับการตัดสินใจขององค์กรในเรื่องต่าง ๆ นั้น แท้ที่จริงแล้วส่งผลดีกับองค์กรและนำไปสู่ทางออกที่น่าพอใจจริงหรือไม่ ยังคงเป็นคำถามที่ควรพิจารณา ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดระดับความสำคัญของคนกลุ่มต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง

การเสวนากับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วม (Stakeholder dialogue operation)

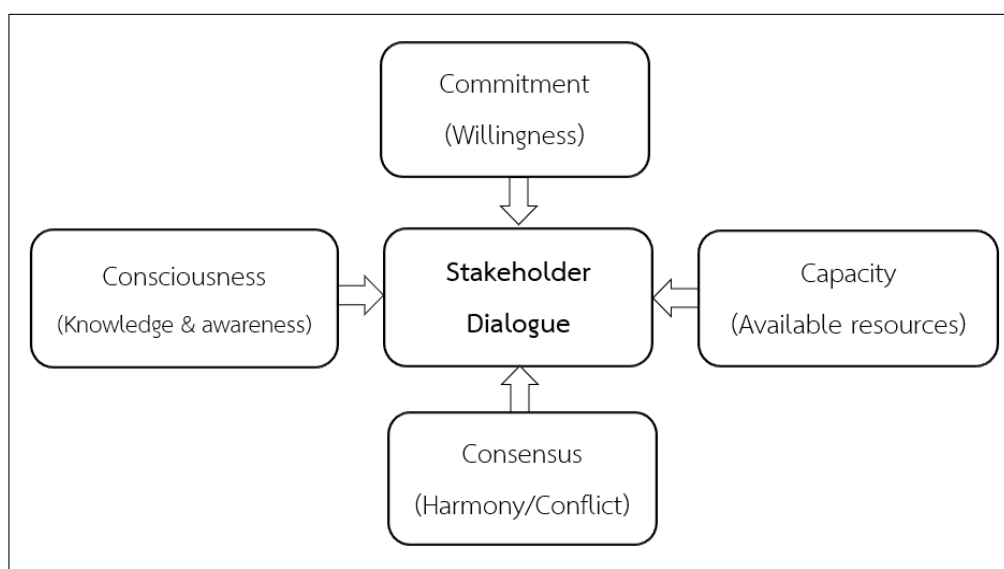
การสื่อสารสองทางแบบเต็มรูปแบบจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าหากองค์กรเข้าใจว่า ประเด็นปัญหาและความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะมาร่วมเสวนากันเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อการกำหนดประเภทรูปแบบการสื่อสาร การสื่อสารในแต่ละครั้งอาจมีข้อจำกัดที่ปิดกั้นไม่ให้องค์กรสามารถก้าวเข้าสู่การเสวนาเต็มรูปแบบได้ ดังนั้น Pedersen (2006) จึงได้อธิบายถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อ

การสื่อสารกับกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ 1. การรับรู้ (Awareness) และองค์ความรู้ (Knowledge) 2. ความสามารถ (Capacity) 3. ความมุ่งมั่น (Commitment) และ 4. ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) หากองค์การคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ในการสนทนากับผู้มีส่วนได้เสียก็จะช่วยเพิ่มโอกาสให้การสื่อสารประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

ภาพประกอบที่ 6: ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเสวนา

(Four Factors Affecting the Operationalization of Stakeholder Dialogue)

ที่มา: Pedersen (2006)



กระบวนการคัดสรรกลุ่มผู้มีส่วนได้ประโยชน์ร่วมและประเด็นสำหรับการเสวนานั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กร กล่าวคือพนักงานและผู้บริหารในองค์กรต้องรับรู้ (Awareness) และเห็นว่าประเด็นสังคมนี้เป็นปัญหาและเป็นเรื่องที่สำคัญ ไม่ใช่คล้อยตามความต้องการของกลุ่มคนภายนอกไปเสียหมด นอกจากนี้ยังควรต้องเน้นการสื่อสารในประเด็นที่คนในองค์กรมีความรู้ (Knowledge) เพียงพอที่จะเข้าไปจัดการได้ ซึ่งเมื่อมีทั้งความตระหนักและความรู้แล้วสิ่งสำคัญที่จำเป็นถัดมาคือความสามารถ (Capacity) ในที่นี้หมายถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ พร้อม ๆ กับมีความมุ่งมั่นตั้งใจ (Commitment) ที่จะคลี่คลายปัญหานั้น ๆ อย่างแท้จริง เพราะถึงแม้องค์กรจะมีทรัพยากรมหาศาลแต่ไม่มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้การแก้ปัญหา กลายเป็นเรื่องฉาบฉวยชั่วคราว และสิ่งสุดท้ายที่สำคัญคือความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ระหว่างกลุ่มคนต่าง ๆ หากผู้ร่วมเสวนามีความเห็นที่แตกต่างสุดขั้วกันมากเกินไป การหาทางออกที่สมุดรร่วมกันในเรื่องนั้น ๆ คงเกิดขึ้นได้ยาก ฉะนั้นหากองค์กรไม่มีการรับรู้ องค์ความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่น และความเห็นพ้องต้องกัน แต่พยายามที่จะจัดเสวนากลุ่มก็

นับว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการการสื่อสารที่ไร้ทิศทางและไร้ประโยชน์ ดังนั้นองค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะกับวัตถุประสงค์และกลุ่มคนที่สื่อสารด้วย

กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR communication strategies)

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียคือเป้าหมายสำคัญของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร Grunig and Grunig (2008) อธิบายไว้ใน Excellence Theory ซึ่งมีฐานคิดส่วนหนึ่งมาจากทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย ว่าองค์กรควรต้องระบุให้ได้ว่าใครคือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทหลัก จากนั้นสานต่อความสัมพันธ์ที่ดีและมีคุณภาพกับกลุ่มคนเหล่านั้นผ่านการสื่อสาร การสานสัมพันธ์ที่ดีเริ่มต้นจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับส่วนงานประชาสัมพันธ์ โดยต้องปรับบทบาทการบริหารจัดการงานประชาสัมพันธ์ให้ทัดเทียมกับส่วนงานอื่น ๆ ไม่ใช่แค่แฝงตัวอยู่ในฝ่ายการตลาด และยังต้องทำงานสอดประสานกับทุก ๆ หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร บนพื้นฐานของการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way symmetrical model)

Morsing and Schultz (2006) ได้นำแนวคิดการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way symmetrical model) มาต่อยอดและขยายเป็นกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม 3 แนวทาง ได้แก่ 1. กลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียร่วม (Stakeholder information strategy) 2. กลยุทธ์การตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียร่วม (Stakeholder response strategy) และ 3. กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียร่วม (Stakeholder involvement strategy) (ตารางที่ 2)

กรอบคิดนี้เริ่มต้นจากการนำเสนอการสื่อสารทางเดียว (One-way communication) ซึ่งแม้จะเป็นที่ทราบกันว่าไม่เป็นที่นิยมมากนักในโลกการสื่อสารปัจจุบัน อย่างไรก็ตามยังมีองค์กรบางแห่งใช้การสื่อสารวิธีนี้เป็นแนวปฏิบัติอยู่บ้าง แต่เพราะการสื่อสารทางเดียวนั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การสื่อสารสองทางจึงเข้ามาแทนที่ ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นนั้น สามารถแบ่งออกเป็นการสื่อสารสองทางแบบอสมมาตร (Two-way asymmetrical model) และการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way symmetrical model) ซึ่งสองกลยุทธ์นี้ต่างมีจุดเชื่อมโยงกัน คือมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วมเป็นศูนย์กลาง อนึ่งความต่างอยู่ตรงที่ระดับความเข้มข้นของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่เท่ากัน

1. กลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียร่วม (Stakeholder information strategy) เน้นที่การสื่อสารทางเดียว ส่วนมากเป็นการกระจายข้อมูลเชิงบวกแบบทั่ว ๆ ไปจากผู้ส่งสารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการประกาศแจ้งให้ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้รับสารกลุ่มต่าง ๆ ถูกปฏิบัติเสมือนเป็นผู้ตั้งรับที่คอยรับสารจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น ซึ่งผู้รับสารจะตีความอย่างไรหรือแม้กระทั่งว่าได้รับสารหรือไม่นั้นเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดเดาได้

ตารางที่ 2: กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Communication strategies)

Morsing and Schultz (2006)

	The stakeholder information strategy	The stakeholder response strategy	The stakeholder involvement strategy
Communication ideal: (Grunig & Hunt 1984)	Public information, one way communication	Two-way asymmetric communication	Two-way symmetric communication
Communication ideal: sense-making and sensegiving:	Sensegiving	Sensemaking Sensegiving	Sensemaking Sensegiving – in iterative progressive processes
Stakeholders:	Request more information on corporate CSR efforts	Must be reassured that the company is ethical and socially responsible	Co-construct corporate CSR efforts
Stakeholder roles:	Stakeholder influence: support or oppose	Stakeholders respond to corporate actions	Stakeholders are involved, participate and suggest corporate actions
Identification of CSR focus:	Decided by top management	Decided by top management. Investigated in feedback via opinion polls, dialogue, networks and partnerships	Negotiated concurrently in interaction with stakeholders

	The stakeholder information strategy	The stakeholder response strategy	The stakeholder involvement strategy
Strategic communication task:	Inform stakeholders about favorable corporate CSR decisions and actions	Demonstrate to stakeholders how the company integrates their concerns	Invite and establish frequent, systematic and pro-active dialogue with stakeholders, i.e. opinion makers, corporate critics, the media, etc.
Corporate communication department's task:	Design appealing concept message	Identify relevant stakeholders	Build relationships
Third-party endorsement of CSR initiatives	Unnecessary	Integrated element of surveys, rankings and opinion polls	Stakeholders are themselves involved in corporate CSR messages

2. กลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder response strategy) ช่วยสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้มากขึ้น ซึ่งรูปแบบการสื่อสารจะเน้นการสื่อสารสองทาง อย่างไรก็ตามเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่ไม่สมดุล เนื่องจากข้อมูลส่วนมากจะมาจากฝั่งองค์กรซึ่งเป็นผู้ส่งสารที่สื่อสารข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจผู้มีผลประโยชน์ร่วมให้คิด เชื่อ หรือทำบางสิ่งบางอย่าง เช่น เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมบางกิจกรรมขององค์กร หรือเพื่อแสดงความคิดเห็นในผลสำรวจประเภทต่าง ๆ ซึ่งนับเป็นการสื่อสารเพื่อโต้ตอบระหว่างกันในรูปแบบหนึ่งแต่น้ำหนักของการสื่อสารยังคงอยู่ที่ฝั่งองค์กรมากกว่า ผู้รับสารไม่มีบทบาทในการนำเสนอข้อมูลมากนัก การสื่อสารรูปแบบนี้จึงถือเป็นการสื่อสารสองทางแบบอสมมาตร

3. กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder involvement strategy) เป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทุกฝ่ายที่เข้าร่วมการเสวนาล้วนมีบทบาทและอำนาจในการแสดงความคิดเห็น ต่างฝ่ายต่างท้าทายและยอมรับการถูกท้าทายจากกันและกัน ซึ่งท้ายที่สุดองค์กรหวังจะได้ข้อสรุปร่วมที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องและยินยอม เช่น องค์กรพูดคุยกับชุมชนเพื่อสำรวจและสอบถามความต้องการ ในขณะที่เดียวกันชุมชนก็ฟังข้อจำกัดและความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาจากองค์กร จากนั้นอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะ เพื่อให้สุดท้ายได้ข้อสรุปที่ทุกฝ่ายยินดีและพอใจที่จะทำร่วมกันตามข้อเสนอของกันและกัน

การเสวนาเพื่อสร้างความเข้าใจนี้มีได้มีเพียงแต่ข้อดีและผลประโยชน์กับองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีข้อพึงพิจารณาในการนำไปใช้ เพราะเป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้เวลานานและอาจมีค่าใช้จ่ายต่อเนื่อง นอกจากนั้นแล้วการดึงบุคคลหลายฝ่ายจากหลายฐานคิดมาอยู่วงสนทนาเดียวกันนั้น ในบางครั้งอาจไม่ได้นำไปสู่ข้อสรุปที่สวยงามเสมอไป ในทางกลับกันอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง หรือได้ข้อเสนอแนะที่ทำให้องค์กร อยู่ในภาวะจำยอมดำเนินการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มคนต่าง ๆ ก็เป็นไปได้ ดังนั้นองค์กรอาจจะต้องเลือกเสวนาเฉพาะกับกลุ่มคนที่จะมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกลุ่มผู้ได้เสียผลประโยชน์ที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงซึ่งยังต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก คือพนักงาน การหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับคนภายในองค์กรถือเป็นสิ่งต้องห้าม เพราะฉะนั้นการวางกลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมด้วยนั้น มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อทิศทางการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องอาศัยความสมัครใจและแรงกายของพนักงานเป็นส่วนประกอบหลัก เช่น โครงการอาสาสมัครองค์กร องค์กรยังต้องปรับกลยุทธ์การสื่อสารที่ช่วยผลักดันและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น

งานวิจัยของ Adams et al. (1988) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจและรูปแบบการสื่อสารของหัวหน้างาน โดยเปรียบเทียบระหว่างอาสาสมัครที่ไม่ได้รับเงินและพนักงานที่ได้รับเงิน ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารที่เป็นบวก รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะผ่านการพูด และการชมเชยจากหัวหน้างาน จะทำให้อาสาสมัครเกิดแรงจูงใจจากภายในในระดับที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานที่ได้รับเงิน เพราะการสื่อสารเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ทำนั้น ทำให้อาสาสมัครรู้สึกดีกับงานที่ทำ ทั้งยังรู้สึกว่าได้รับการยกย่อง ยอมรับ และได้บรรลุเป้าหมายในชีวิตของตนเอง จึงทำให้รู้สึกว่างานนั้น ๆ มีความสนใจในตัวของมันเองอันเป็นที่มาของแรงจูงใจภายใน นอกจากนั้นแล้วหัวหน้างานมักเปิดโอกาสให้อาสาสมัครได้มีส่วนร่วมมากกว่า อย่างไรก็ตามผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นอาสาสมัครไม่ได้รับเงินหรือพนักงานที่ได้รับเงินที่ทำหน้าที่เป็นอาสาสมัครต่างก็ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งสิ้น ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ตอกย้ำให้องค์กรให้คุณค่ากับการสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสารมากยิ่งขึ้นไปอีก

2.4.6 ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel)

การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารนั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติของเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร เพราะช่องทางการสื่อสารนั้นมีอิทธิพลต่อการตีความสารของผู้รับสารด้วย (Lengel & Daft, 1989) จำเป็นต้องใช้การสื่อสารภายในในการประชาสัมพันธ์การทำกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงเรื่องราวต่าง ๆ และใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกเข้าร่วมกิจกรรม (Dawkins & Lewis, 2003) คำถามหลักในการสื่อสารคือ องค์กรจะสื่อสารอย่างไรและใช้เครื่องมืออะไร (Podnar, 2008) เช่น วิดีทัศน์ การสื่อสารออนไลน์ อินทราเน็ต กล้องรับความคิดเห็น การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นต้น (Argenti, 2013; Seitel, 1998)

การสื่อสารออนไลน์ (Online communications) หมายถึง การใช้ข้อความสั้น อีเมล บล็อก หรือเว็บไซต์ ซึ่งนับเป็นช่องทางการที่ใช้สื่อสารกับพนักงานได้สะดวกมากเพราะสามารถติดต่อกันโดยข้ามข้อจำกัดเรื่องพื้นที่และเวลาได้ (Seitel, 1998) งานวิจัยจาก Welch (2012) ชี้ให้เห็นว่าพนักงานชอบใช้การสื่อสารออนไลน์เพราะสามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งยังไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร และยังเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนี้แล้ว Guimarães-Costa (2008) ยังกล่าวอีกด้วยว่าเว็บไซต์ถือเป็นช่องทางที่ดีที่สุดในการให้ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพราะสามารถนำเสนอข้อมูลได้หลากหลายไม่ว่าจะเป็นตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และยังสามารถเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ภายนอกเพื่อสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย

การสื่อสารออนไลน์ยังหมายรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือ ทวิตเตอร์ (Twitter) ที่มีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารเรื่องการทำงานระหว่างบุคลากรเป็นไปด้วยดี (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013) ทั้งยังช่วยพัฒนากระบวนการสื่อสารและช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย (Manuti & De Palma, 2016) นอกจากนี้แล้วยังครอบคลุมถึงการใช้ระบบส่งข้อความทันที (Instant messaging) เพื่อส่งข้อความถึงเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีทั้งการส่งข้อความถึงกันแบบส่วนตัวหรือส่งแบบเป็นกลุ่ม ซึ่งโดยมากแล้วมักใช้สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Herbsleb, Atkins, Boyer, Handel, & Finholt, 2002)

อินทราเน็ต (Intranet) คือระบบการสื่อสารที่เป็นที่นิยมในหลายองค์กร อินทราเน็ตช่วยให้การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเมื่อนำอินทราเน็ตเข้ามาใช้ องค์กรควรคำนึงถึงเรื่องประโยชน์ของการใช้งานเป็นสำคัญ คือหากระบบอินทราเน็ตทำหน้าที่เป็นแค่ระบบที่ใช้รับส่งข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรอย่างเดียว พนักงานอาจจะอยากใช้ระบบอีเมลภายนอกมากกว่า ดังนั้นเพื่อดึงดูดให้พนักงานหันมาใช้ระบบอินทราเน็ต องค์กรควรต้องออกแบบเนื้อหาที่น่าสนใจและให้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม (De Bussy, Ewing, & Pitt, 2003)

สื่อสิ่งพิมพ์ (Print media) ถึงแม้สื่ออิเล็กทรอนิกส์จะเป็นสื่อที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน แต่สำหรับพนักงานบางกลุ่มสื่อสิ่งพิมพ์อาจเป็นทางเลือกในการรับข่าวสารที่สะดวกกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ต้องทำงานนอกสถานที่หรืออยู่ในสำนักงานที่ไม่เอื้อต่อการใช้สื่อออนไลน์ รายงานประจำปีถือเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ถ่ายทอดเรื่องราวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดี เพราะมักจะมีส่วนที่กล่าวถึงกิจกรรมด้านนี้แบบละเอียดอยู่แล้ว (Ziek, 2009) พนักงานสามารถรับรู้ข้อมูลจากส่วนนั้นและยังสามารถนำไปแจกจ่ายให้กับคนรอบข้างได้โดยง่ายอีกด้วย

วิดีโอ (Internal video) สื่อภาพเคลื่อนไหวนั้นสามารถนำมาใช้ได้หลายสถานการณ์ เช่น การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ให้พนักงานเข้าใจ การแนะนำบุคลากรใหม่ให้ผู้ร่วมงานต่างสาขาได้รู้จักกัน Norwich Union Insurance ใช้สื่อวิดีโอเป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างพนักงานราว 16,000 คนใน 70 พื้นที่ทั่วโลก เพื่อให้พนักงานได้เห็นเรื่องราวความเคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างสถานที่กัน (Smith & Mouter, 2008) องค์กรสามารถนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการถ่ายทอดภาพกิจกรรมอาสาได้เช่นกัน เนื่องจากเป็นสื่อที่มีความยืดหยุ่นสูง เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์วิธีการเล่าเรื่องที่ไม่จำเจเพื่อเชิญชวนให้พนักงานองค์กรเกิดการรับรู้ และอยากเข้าร่วมกิจกรรม

การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) ถือเป็นการสื่อสารที่มีความเข้มข้นมากที่สุดเนื่องจากคู่สนทนาสามารถตอบสนองกันและกันได้รวดเร็วทั้งยังสามารถรับรู้ถึงอวัจนภาษาได้ ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น Hewitt (2006) ยืนยันว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นช่องทางที่พนักงานเลือกใช้มากที่สุดเมื่อต้องการสื่อสารระหว่างกัน

งานวิจัยของ Zappalà and Cronin (2003) รายงานว่าช่องทางที่องค์กรนิยมใช้ในการสื่อสารกับพนักงานเกี่ยวกับการทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากที่สุดคือ วารสารพนักงาน รองลงมาคืออีเมล/ อินทราเน็ต และการประชุมพนักงาน ซึ่งช่องทางการสื่อสารภายในทั้งหมดนี้ล้วนมีข้อดีและข้อเสียและมีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่ต่างกันออกไป ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องบูรณาการการใช้สื่อภายในเพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานจะได้รับสารและตีความสารตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

2.4.7 การรับรู้และการจดจำการสื่อสาร (Communication Awareness and Recognition)

องค์กรไม่สามารถคาดหวังว่าพนักงานจะมีส่วนร่วมในการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้หมดทุกคน เพราะถึงแม้พนักงานบางคนอาจจะมีประสบการณ์ที่จะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการทำกิจกรรมอาสาสมัคร แต่ก็อาจจะขาดความรู้ความสามารถ หรือบางคนอาจจะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรม แต่อาจจะมิอุปสรรคบางอย่างที่ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมปฏิบัติงานได้ ซึ่งถึงแม้ว่าพนักงานทุกคนอาจจะไม่แสดงออกเชิงรุกหรือกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็น แต่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจว่า

องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร อย่างน้อยพนักงานควรรู้ว่าองค์กรมีกิจกรรมอะไรบ้าง ดังนั้นการรับรู้และจดจำเกี่ยวกับการสื่อสาร จึงเป็นอีกมิติหนึ่งของการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่ละเลยไม่ได้

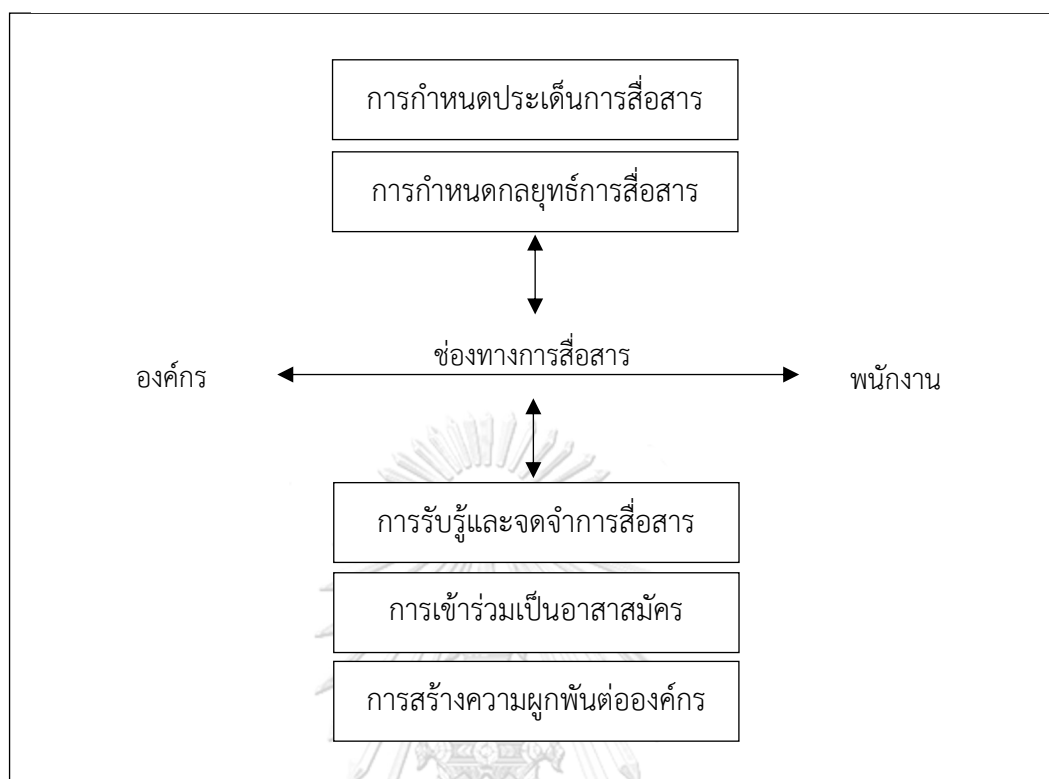
การรับรู้ (Awareness) หมายถึง การรับรู้ว่าจะได้เห็นหรือได้ยินสารบางอย่าง นักโฆษณาพยายามสร้างความประทับใจในโฆษณา เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถตระหนักได้ว่าสินค้าที่ถูกโฆษณานั้นเคยผ่านตาหรือผ่านหูมาบ้าง ส่วนการจดจำ (Recognition) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจำได้ (Recognition) และการระลึกได้ (Recall) การจำได้ หมายถึง การจำได้ว่าเคยเห็นโฆษณานี้ และ การระลึกได้ หมายถึง การจำได้ว่าโฆษณาที่เห็นนั้นสื่อสารเรื่องอะไร (Moriarty, Mitchell, & Wells, 2015) กล่าวคือการประเมินการจำได้ เป็นการวัดเรื่องการรับรู้และความทรงจำ ส่วนการประเมินการระลึกได้ใช้วัดความเข้าใจ ซึ่งเมื่อนำแนวคิดเรื่องการรับรู้การสื่อสารมาปรับใช้ในบริบทองค์กร องค์กรจึงควรสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างการรับรู้พร้อมทั้งเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรว่ามีเรื่องอะไรบ้าง

ตัวอย่างของการสร้างการรับรู้และการจดจำการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม คือกรณี FedEx อุทิศพื้นที่บนเว็บไซต์ของบริษัท ให้กับการเล่าเรื่องที่น่าประทับใจและเต็มไปด้วยแรงบันดาลใจจากพนักงานที่ทำงานอาสาสมัคร (Kotler & Lee, 2005) ซึ่งในกรณีเช่นนี้ถึงแม้พนักงานบางคนจะไม่ได้ร่วมกิจกรรมแต่อย่างน้อยพวกเขาได้รับรู้ว่าเพื่อนร่วมงานของเขาได้เป็นตัวแทนออกไปทำความดีเพื่อส่วนรวม

Coombs and Holladay (2011) เน้นย้ำว่าการบอกแจ้งเรื่องราวต่าง ๆ ให้พนักงานรับรู้อยู่ตลอดเวลาเป็นเรื่องที่องค์กรต้องทำเป็นกิจวัตร เพราะพนักงานมีส่วนช่วยในการกระจายข่าวต่าง ๆ ไปยังเพื่อน ครอบครัว และสังคมรอบ ๆ ตัวซึ่งหมายรวมไปถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกผ่านทั้งทางช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งพนักงานไม่จำเป็นต้องพูดถึงองค์กรในแบบที่ถูกฝึกมา สิ่งสำคัญในการสื่อสารกับคนภายนอกคือพนักงานควรจะเข้าใจและรับรู้เรื่องต่าง ๆ ขององค์กร และพูดในคำพูดของพวกเขาเอง ซึ่งนั่นจะยิ่งทำให้เรื่องที่พนักงานพูดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมดูน่าเชื่อถือขึ้นมาโดยปริยาย

แนวทางการสื่อสารในแต่ละส่วนล้วนมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน องค์กรสื่อสารกับพนักงานโดยการกำหนดประเด็น กลยุทธ์ในการสื่อสาร และเลือกช่องทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถจดจำและเข้าใจการสื่อสาร และเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความเข้าใจ ได้มีส่วนร่วมในการสื่อสารหรือได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรแล้ว สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ ผู้วิจัยได้สรุปความเชื่อมโยงกันของแต่ละส่วนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวทางการสื่อสารขององค์กรไว้รูปแบบของแผนภาพตามภาพประกอบที่ 7

ภาพประกอบที่ 7: แนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร



2.5 วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การเป็นอาสาสมัคร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และแรงจูงใจในการทำงาน (CSR Organizational Culture, Volunteer, Employee engagement, and Work Motivation)

เมื่อองค์กรได้สื่อสารวัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้พนักงานผ่านกลยุทธ์และช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ แล้ว พนักงานจะรับรู้และจดจำการสื่อสารนั้นได้ ซึ่งการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน การเป็นอาสาสมัคร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานดังนี้

เมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรเป็นองค์กรที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม พนักงานจะรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพราะได้ตระหนักว่างานที่ทำมีส่วนช่วยเหลือทำให้ชีวิตผู้อื่นดีขึ้น (Weiser & Zadek, 2000) งานที่ทำจึงเป็นงานที่มีความหมายซึ่งส่งผลทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย (Zappalà, 2004) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและอนุญาตให้พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมกิจกรรมได้เองตามความสนใจ (Sørensen, 2002) เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครตามความถนัด

นอกจากนั้นแล้ว เมื่อพนักงานมีความเข้าใจว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสังคม และมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Glavas & Piderit, 2009) สอดคล้องกับที่ Turner (2010) พบว่าพนักงานประเมินค่านิยมขององค์กรด้านสังคม จากการพิจารณาว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับชุมชนมากแค่ไหน และยังใช้ประเมินว่าค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับค่านิยมตนเองอย่างไร พนักงานบางคนให้ความสำคัญกับเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม หรือการทำธุรกิจที่เป็นธรรม ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมที่เป็นที่ชื่นชอบของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานเกิดการยอมรับในตัวองค์กรมากขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นการยอมรับในเชิงความคิด (Intellectual buy-in) หมายถึงการที่พนักงานเกิดความเข้าใจในเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และการยอมรับในเชิงความรู้สึก (Emotional buy-in) หมายถึงความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ทั้งนี้ de Mello e Souza Wildermuth and Pauken (2008) ยังรายงานว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดขึ้นได้จากการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรมีความสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกในสองส่วน ส่วนแรกคือความรู้สึกปลอดภัย ในที่นี้หมายถึงว่าหากพนักงานรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและองค์กรมีความสอดคล้องกันก็จะทำให้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือความเชื่อบางอย่างออกมาโดยไม่ต้องกังวลว่าจะมีความขัดแย้งกัน ส่วนที่สองคือความรู้สึกมีความหมาย ซึ่งหมายถึงการรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่า พนักงานอยากจะทำหน้าที่ช่วยเปลี่ยนแปลงให้สังคมดีขึ้น และจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเมื่อพวกเขาเชื่อว่าองค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและมีความน่าเชื่อถือ ดังนั้นหากองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้เข้มแข็งได้ ก็จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้นได้

อย่างไรก็ตามในบางครั้งสมาชิกองค์กรอาจจะรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร แต่ไม่ใช่กับตัวองค์กรเอง (Knippenberg & Schie, 2000) ซึ่งกลุ่มของอาสาสมัครก็นับว่าเป็นกลุ่มวัฒนธรรมย่อยกลุ่มหนึ่งที่พนักงานที่เข้าร่วมจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ง่ายกว่าการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในภาพรวม

2.6 ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันของพนักงานเป็นประเด็นศึกษาที่ได้รับความนิยมน่าสนใจในปัจจุบัน ซึ่งในหัวข้อนี้จะครอบคลุมถึงแนวคิดความผูกพันของพนักงาน การสื่อสารและความผูกพันของพนักงาน และการเป็นอาสาสมัครองค์กรและความผูกพันของพนักงาน

2.6.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement definitions)

Kahn (1990) นิยามความผูกพันว่า คือการเชื่อมโยงตัวตนของพนักงานให้ปรากฏอยู่ในบทบาทการทำงาน ซึ่งพนักงานจะแสดงตัวตนและความผูกพันผ่านทางกายภาพ ความคิด และความรู้สึกในระหว่างที่ปฏิบัติงาน

ในขณะที่ Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker (2002) นิยามคำว่าความผูกพันต่างกันออกไป ความผูกพันหมายถึง สภาวะทางจิตเชิงบวกที่มีต่องานอันประกอบไปด้วย ความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และความจดจ่ออยู่กับงาน

นอกจากนั้นความผูกพัน ตามคำนิยามของ Markos and Sridevi (2010) ยังสามารถหมายถึงความเต็มใจของพนักงานในการใช้ความสามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งยังอาสาทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ส่วน Robinson, Perryman, and Hayday (2004) อ้างถึงใน (Ababneh, 2015) ได้กำหนดว่าความผูกพัน หมายถึง ทัศนคติเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และการพฤติกรรมเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร

2.6.2 แนวคิดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement concept)

องค์กรทุกองค์กรล้วนตระหนักดีว่าการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่องค์กรที่ปรารถนาจะสร้างความผูกพันกับพนักงาน ในทางกลับกันพนักงานเองก็ต้องการมีความผูกพันกับองค์กรด้วยเช่นกัน พนักงานอยากจะมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม (Bedarkar & Pandita, 2014) ปัจจัยเหล่านี้ยิ่งยกระดับทำให้การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กรนั้นยิ่งทวีคุณค่าขึ้นไปอีก

แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพันเริ่มถูกจับตามองตั้งแต่ช่วง ค.ศ. 1990 เพราะองค์กรต่างตระหนักถึงความจำเป็นของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกองค์กร Welch (2011) ได้สรุปวิวัฒนาการของแนวคิดนี้ออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน โดยยุคแรกมี Kahn (1990) เป็นหัวหอกสำคัญ และถัดมาในยุคที่สอง มีแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) เป็นตัวชูโรง และสุดท้ายในยุคที่สาม Saks (2006) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางการมองความผูกพันที่ต่างออกไป นอกจากนั้นแล้ว Shuck (2011) ยังได้สรุปแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้ด้วยเช่นกัน แต่เปลี่ยนจากการนำเสนอตามช่วงเวลาเป็นการพิจารณาที่มุมมองและองค์ประกอบของความผูกพัน 4 มุมมองแทน ได้แก่ 1. มุมมองด้านความต้องการและการตอบสนองความต้องการ (Need-Satisfying approach) 2. มุมมองด้าน

ความเบื่อหน่ายและความขัดแย้ง (Burnout-Antithesis approach) 3. มุมมองด้านความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction-Engagement approach) 4. มุมมองที่หลากหลาย (Multidimensional approach) ดังนั้นรายละเอียดในส่วนถัดไปจะเป็นการอธิบายถึงแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยแบ่งตามช่วงเวลาและมุมมองแนวคิดควบคู่กันไป

ยุคที่ 1: มุมมองด้านความต้องการและการตอบสนองความต้องการ (Needs-Satisfying approach)

ในยุคบุกเบิกนั้น นักวิชาการคนสำคัญที่จุดประกายให้เรื่องการสร้างความผูกพันกับองค์กรได้เจิดจรัสขึ้นคือ William Kahn ซึ่งกล่าวว่าความผูกพันมีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของพนักงาน ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือความผูกพันกับองค์กรจะช่วยให้พนักงานสามารถแสดงความเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่ผ่านภาระงานที่ทำ ซึ่งนับเป็นการสนองความต้องการของพนักงานได้ทางหนึ่ง (Shuck, 2011) Kahn (1990) อธิบายว่าความผูกพันนั้นสามารถแสดงออกได้ 3 ทางด้วยกัน ได้แก่ ทางกายภาพ (Physical dimension) ทางความคิด (Cognitive dimension) และทางอารมณ์ความรู้สึก (Emotional dimension) ซึ่งแต่ละคนจะมีความผูกพันในแต่ละด้านไม่เท่ากัน Kahn นิยามความผูกพันของพนักงานว่า คือการเชื่อมตัวตนของสมาชิกองค์กรให้โยงกันกับบทบาทในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะแสดงตัวตนและความผูกพันผ่านทางกายภาพ ความคิด และความรู้สึกในระหว่างที่ปฏิบัติงาน

ความผูกพันมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกปลอดภัย (Psychological safety) ความรู้สึกมีคุณค่า (Psychological meaningfulness) และความรู้สึกพร้อม (Psychological availability) องค์ประกอบแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงกันและกัน กล่าวคือเมื่อพนักงานรู้สึกว่าจะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทำงานอย่างเพียงพอก็จะรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (Psychological safety) และจากนั้นจะผลักดันตัวเองให้ทุ่มเทกับงานที่ทำและพยายามสร้างคุณค่าให้กับงานนั้น (Psychological meaningfulness) ซึ่งเมื่อพนักงานรู้สึกถึงความปลอดภัยและคุณค่าของงานแล้วก็จะทำงานให้กับองค์กรนั้นอย่างต่อเนื่องเพราะรู้สึกว่าจะอยู่ในที่ ๆ ควรอยู่และความเหมาะสม จึงรู้สึกมีความพร้อมที่จะทำงาน (Psychological availability) อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของงานวิจัยของ Kahn คือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งไม่ได้มีการกำหนดมาตรวัดเชิงปริมาณเพื่อวัดความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน

ยุคที่ 2: มุมมองด้านความเปื่อยหน่ายและความขัดแย้ง (Burnout-Antithesis approach)

ต่อมาในยุคที่สอง Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001) นำเสนอว่าความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกที่คงอยู่และถูกกำกับด้วยความกระตือรือร้นและความเพลิดเพลินพอใจ ซึ่งความเปื่อยหน่าย (Burnout) เป็นสิ่งตรงข้ามและเป็นตัวทำลายความผูกพันของพนักงาน นักวิชาการจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจกับเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญกับความผูกพันทั้งยังเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รู้สึกดีกับองค์กรด้วย ความเปื่อยหน่ายประกอบไปด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1. ความเหนื่อยล้า (Exhaustion) ทั้งทางร่างกายและจิตใจ 2. การถูกดูถูก (Cynicism) หรือการไม่ได้รับความสำคัญไม่ให้เกิดเกียรติ และ 3. ความไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffectiveness) ซึ่งเป็นผลมาจากความเหนื่อยล้าและการถูกกละเลย ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองขาดศักยภาพในการทำงานให้ลุล่วง

แนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานเริ่มเบนทิศทางจากงานเชิงวิชาการเป็นเชิงปฏิบัติมากขึ้น กลุ่มนักคิดที่มีอิทธิพลโดดเด่นในยุคนี้คือ Schaufeli et al. (2002) ซึ่งได้นำเอางานของ Maslach et al. (2001) มาทดสอบและต่อยอดโดยเสนอความหมายของความผูกพันจากกรอบคิดที่ต่างกันออกไป ความผูกพันกับงานหมายถึง สภาวะทางจิตเชิงบวกที่มีต่องานอันประกอบไปด้วย ความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเท (Dedication) และความจดจ่อ (Absorption) อยู่กับงาน ความกระตือรือร้น หมายถึง ความเต็มใจในการทำงานโดยไม่ย่อท้อแม้เจออุปสรรค ความทุ่มเท คือ การพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และความท้าทายในการทำงาน และความจดจ่อ คือ การมีสมาธิกับการทำงานโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยและรู้สึกอยากทำงานอยู่ตลอดจนไม่อยากพัก และเปลี่ยนคำว่าความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) เป็นคำว่า ความผูกพันกับงาน (Work engagement) Schaufeli และคณะได้ทำการวิจัยและพบความสำคัญในข้อตรงข้ามกันระหว่างความเปื่อยหน่ายและความผูกพัน และได้คิดค้นมาตรวัด Utrecht Work Engagement หรือที่เป็นที่คุ้นเคยในชื่อย่อว่า UWES ซึ่งคิดต่อยอดจากมาตรวัดความเปื่อยหน่าย (Maslach Burnout Inventory: MBI-GS)

ซึ่งแม้ว่ามาตรวัด UWES จะได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย แต่ก็มีนักวิชาการบางคนมีความคิดเห็นว่าความผูกพันที่ Schaufeli และคณะได้นำเสนอนั้นตัดทอนความผูกพันในมิติทางด้านความคิด (Cognition) ออกและเหลือแค่การเน้นในมิติด้านความรู้สึก (Affective) และการกระทำ (Behavior) ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนความผูกพันได้รอบด้าน

ยุคที่ 2: มุมมองด้านความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction-Engagement approach)

Harter, Schmidt, and Hayes (2002) ได้ขยายองค์ความรู้ด้านความผูกพันของพนักงานองค์กร โดยใช้มุมมองด้านจิตวิทยาใช้ในการทำการวิจัยเชิงปริมาณขนาดใหญ่ โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจากหลายอุตสาหกรรมจำนวน 7,939 คน โดยใช้มาตรวัดของ Gallop organization (Gallop Work Audit: GWA) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับปัจเจกบุคคล และนอกจากนั้นยังมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า ปริมาณผลผลิต รวมถึงผลกำไรด้วย ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้เปิดทางให้นักวิจัยกลุ่มอื่น ๆ ได้ทดสอบและยืนยันข้อค้นพบในมิติต่าง ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย

ยุคที่ 3: มุมมองที่หลากหลาย (Multidimensional approach)

ในยุคที่สามนั้น Saks (2006) อาศัยกรอบคิดของ Kahn เป็นพื้นฐานในการต่อยอดแนวคิดของตัวเอง และจำแนกความผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 ด้าน ด้านหนึ่งคือด้านเกี่ยวกับตัวงาน และอีกด้านหนึ่งคือด้านเกี่ยวกับความเป็นสมาชิกองค์กร เพราะฉะนั้นความผูกพันของพนักงานจึงควรแยกออกเป็น ความผูกพันกับงาน (Job engagement) และความผูกพันกับองค์กร (Organization engagement) และสองด้านนี้ควรใช้มาตรวัดเชิงปริมาณคนละมาตร แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันแต่ก็เป็นคนละประเด็น

งานวิจัยของ Saks (2006) ชี้ให้เห็นเหตุของการเกิดความผูกพัน รวมทั้งผลของความผูกพันด้วย ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันนั้นมีหลายปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะของงาน การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและจากหัวหน้า การได้รับรางวัลและการยอมรับ และความยุติธรรมในระบบการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานทั้งในด้านความผูกพันกับงานและความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเมื่อพนักงานมีความผูกพันแล้วสิ่งที่ตามมาคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความทุ่มเทต่อองค์กร การไม่อยากออกจากงาน และการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร ซึ่งงานของ Saks คือการนำแนวคิดจากจากนักวิชาการกลุ่มต่าง ๆ มาผสมกัน กล่าวคือการที่ความจดจ่อกับงาน (จากแนวคิดของ Schaufeli และคณะ) จะเกิดขึ้นได้นั้น พนักงานจะต้องมีความพร้อมทั้งร่างกาย ความรู้สึก และจิตใจที่พร้อมในการทำงานให้สำเร็จ (จากแนวคิดของ Kahn)

แนวคิดของ Saks ได้เปิดทางให้นักวิชาการหลายคนศึกษาและวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานทั้งสองด้านนี้อย่างกว้างขวาง และหนึ่งในนั้นคืองานวิจัยของ Albdour and Altarawneh (2012) ที่พบว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อพนักงานขององค์กร ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันกับองค์กรได้มากกว่าการสร้างความผูกพันกับงาน

ถัดมาในปี 2006 แนวคิดของ Kahn ได้ถูกหยิบยกมาอ้างอิงอีกครั้ง แต่ครั้งนี้มีความก้าวหน้ากว่าในอดีตมากขึ้น เพราะแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรได้ถูกนำมาพัฒนาและมีการสร้างมาตรวัดเชิงปริมาณขึ้นโดยทีมนักวิชาการกลุ่มหนึ่ง (Truss et al., 2006) ซึ่งได้ขยายและต่อยอดกรอบคิดนี้ด้วยการทำวิจัยเชิงปริมาณชุดใหญ่ที่สำรวจความคิดเห็นผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวนราว 2,000 คนทั่วประเทศอังกฤษ นอกจากนั้น Thomas (2007) ยังได้สร้างมาตรวัดเชิงปริมาณขึ้นด้วยเช่นกัน โดยมองว่าแม้ว่าความผูกพันกับองค์กรจะถูกถ่ายทอดออกมาทางกายภาพ ความรู้สึก และการกระทำ แต่สถานะจิตที่เกิดก่อนการแสดงออกเหล่านี้สามารถประเมินรวมอยู่ในหนึ่งมิติได้

นอกจากแนวคิดหลักที่กล่าวไปข้างต้นแล้วยังมีงานวิจัยของ Robinson et al. (2004) ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม 10,024 คน จาก 14 องค์กร โดยใช้มาตรวัดจำนวน 12 ข้อ ของ Institute Employment Studies (IES) งานวิจัยชิ้นนี้อธิบายว่าความผูกพันจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์สองทางจากพนักงานและองค์กร โดยแนวคิดนี้อาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) เป็นพื้นฐานในการขยายองค์ความรู้ กล่าวคือองค์กรเป็นผู้มอบทรัพยากรต่าง ๆ ให้พนักงานทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นพนักงานจึงรู้สึกว่ามีภาระผูกพันในการตอบแทนโดยการทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นแล้วความผูกพันยังเกิดมาจากความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของพนักงานและองค์กรด้วย พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะตระหนักถึงบริบทในการทำธุรกิจขององค์กร และทำงานร่วมกับสมาชิกองค์กรอื่น ๆ เพื่อที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์กับงานและองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องทำหน้าที่รักษาและสร้างความผูกพัน

การวิจัยเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานในครั้งนี้จะใช้แนวคิดและแบบสำรวจความคิดเห็นของ Robinson et al. (2004) เป็นแนวคิดหลัก เพราะการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored volunteer) นั้น สิ่งสำคัญคือองค์กรเป็นผู้จัดหาทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครในนามองค์กร โดยพนักงานพึงทำกิจกรรมจิตอาสาเพื่อช่วยเหลือชุมชนอย่างเต็มความสามารถเพื่อพัฒนาสังคมตามเจตนารมณ์ที่มีร่วมกัน ซึ่งเมื่อพนักงานเป็นผู้ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดทั้งกับตนเองและส่วนรวมแล้ว สิ่งสำคัญก็คือพนักงานควรตอบแทนองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งสิ่งตอบแทนในที่นี้หมายถึงทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ประเด็นเรื่องความผูกพันกับองค์กรของพนักงานได้รับการยอมรับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกองค์กร แต่ทว่าเส้นทางในการสร้างความผูกพันนั้นไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ แต่กลับเต็มไปด้วยขวากหนามและปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่เป็นอุปสรรคในการสร้างความผูกพัน Cataldo (2011) รวบรวมสถิติจากงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อสรุปสถานการณ์เรื่องความผูกพันของพนักงาน เช่น สถิติจาก Gallup poll

ซึ่งได้ทำการสำรวจกับพนักงานจากหลายองค์กร พบว่ามีเพียง 33% ของพนักงานเท่านั้นที่รู้สึกผูกพันกับองค์กร ในขณะที่อีกราวครึ่งหนึ่งรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์กร และส่วนที่เหลืออีกประมาณ 18% ไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรโดยสิ้นเชิง

คุณลักษณะของพนักงานที่ผูกพันกับองค์กรตามที่นักวิจัยจาก Institute for Employment Studies (IES) ได้สรุปร่วมกับนักวิชาชีพกลุ่มต่าง ๆ เห็นพ้องกันว่าพนักงานกลุ่มนี้จะมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอด เข้าใจภาพรวมของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังเต็มใจที่จะพยายามทำงานเพิ่มขึ้น และเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานอยู่เป็นนิจ

ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร จะหวังเพียงแค่ผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือน และหวังจะทำงานให้น้อยที่สุด ไม่มีแนวโน้มที่จะอาสาทำสิ่งใด ๆ ที่นอกเหนือจากงานตัวเอง ไม่ค่อยแสดงความคิดสร้างสรรค์หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานกลุ่มนี้แท้จริงแล้วอาจจะเป็นพนักงานที่เคยผูกพันกับองค์กรมาก่อนก็เป็นได้ แต่อาจจะประสบปัญหาในการทำงานบางอย่าง เช่น เส้นทางการเติบโตในสายงานไม่ชัดเจน หรือหมดศรัทธากับทีมผู้บริหาร หรือแม้แต่รู้สึกไม่อยากผูกพันกับองค์กรอีกต่อไปแล้วโดยไม่ทราบเหตุผลที่ชัดเจนของตัวเอง พนักงานกลุ่มนี้จะรู้สึกไม่มีความสุขกับการทำงานและมักจะแพร่ความรู้สึกเชิงลบนี้ออกมาทางทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานด้วย หากองค์กรมีคนกลุ่มนี้เพียงน้อยนิดก็สามารถบั่นทอนกำลังใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานขุ่นมัวและส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการทำงานได้

แม้จะเป็นที่ทราบกันดีว่าความผูกพันเป็นสิ่งที่ดี แต่การจะคาดหวังให้พนักงานทุกคนรักษาระดับความผูกพันไว้ตลอดไปคงเป็นเรื่องยาก เพราะคนแต่ละคนย่อมมีสถานการณ์ ลักษณะนิสัย หรือแม้แต่ค่านิยมบางประการที่อาจเปลี่ยนไปในแต่ละช่วงชีวิต ซึ่งอาจส่งผลให้ระดับความผูกพันกับองค์กรผันแปรไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พนักงานที่หมดความสนใจหรือสูญเสียความศรัทธาที่มีต่อองค์กรคงใช้เวลาไม่นานที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานและย้ายไปอยู่กับองค์กรใหม่ที่ดีกว่า ดังนั้นแม้ว่าจะมีตัวแปรหลาย ๆ ด้านที่อาจจะกระทบกับความผูกพันของพนักงาน แต่สิ่งหนึ่งที่องค์กรควรทำและรักษาเอาไว้ให้ได้ตลอดคือการสร้างความไว้วางใจโดยการเป็นองค์กรที่โปร่งใส ยุติธรรม (Benn & Bolton, 2010) ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจะมีบทบาทอย่างสูงเมื่อองค์กรประสบภาวะวิกฤต ฉะนั้นช่วงที่เกิดความไม่มั่นคงนี้เองที่องค์กรต้องอาศัยความผูกพันของพนักงานเป็นแรงหนุนให้องค์กรข้ามผ่านช่วงเวลาที่เราเรียกว่าได้ (Macey & Schneider, 2008)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่ Cataldo (2011) ได้นำเสนอไว้ นั้นประกอบไปด้วยบันได 4 ขั้น ขั้นที่ 1: ใจให้ถูกจุด ก่อนที่จะสร้างความผูกพันได้ต้องดูว่าอะไรเป็นตัวหลักเบื้องหลัง แน่ใจว่าการสร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานได้มีโอกาสตัดสินใจและการทำให้รู้สึกถึงความคิดของเขามีค่าคือหนึ่งในแรงผลักดันที่สำคัญ นอกจากนั้นแล้วการให้โอกาสให้พนักงานได้พัฒนา

งาน รวมทั้งการแสดงความใส่ใจในสภาวะการทำงานก็เป็นสิ่งที่พึงกระทำ ขั้นที่ 2: ผู้ใหญ่คือหัวใจสำคัญ การที่องค์กรจะสร้างความผูกพันได้เต็มศักยภาพนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ก่อน เพราะความผูกพันนับเป็นพื้นฐานขององค์กรที่แข็งแกร่ง ขั้นที่ 3: สื่อสารกับพนักงาน สิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องทำให้พนักงานรู้คือองค์กรใส่ใจและมีการประเมินระดับความผูกพันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรจะต้องวัดผลและสื่อสารชี้แจงให้พนักงานร่วมรับทราบด้วย ว่าตอนนี้้องค์กรกำลังทำอะไรและมีแผนการร่วมกับพนักงานในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ดีขึ้นอย่างไร ขั้นที่ 4: ลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อองค์กรรู้ว่าปัจจัยอะไรที่เป็นอุปสรรคของความผูกพันของพนักงาน ก็ควรจะเร่งแก้ไข ซึ่งมาตรการทั่วไปที่องค์กรมักนำไปใช้คือการให้รางวัลที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน เช่น การชมเชยจากหัวหน้างาน การให้โอกาสได้รับผิดชอบงานที่ใหญ่ขึ้น เป็นต้น

นอกเหนือจากเครื่องมือในการสร้างความผูกพันองค์กรที่กล่าวไปแล้วข้างต้น การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ได้สร้างความผูกพันกับพนักงานได้ องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถดึงดูดให้พนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคตอยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งการที่พนักงานจะรับรู้ว่าจะองค์กรรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรบ้างต้องอาศัยการสื่อสารเป็นตัวสร้างการรับรู้และความเข้าใจ หัวข้อถัดไปจะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.6.3 การสื่อสารและความผูกพันของพนักงาน (Communication and Employee Engagement)

งานวิจัยจาก Karanges, Johnston, Beatson, and Lings (2015) ยืนยันว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพราะการสื่อสารจะทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน และองค์กรกับพนักงานด้วย นอกจากนี้ บทบาทของ Welch (2011) ยังเน้นย้ำถึงบทบาทที่สำคัญของการสื่อสารในการสร้างความผูกพัน ทั้งยังคลี่คลายประเด็นที่มักสับสนกันระหว่างความมุ่งมั่น (Commitment) และความผูกพัน (Engagement) ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันแต่ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน และท้ายสุดได้เสนอเสนอกรอบคิดเกี่ยวกับการสื่อสารและการสร้างความผูกพันว่า ความผูกพันของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องเริ่มจากการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาที่ดี อันจะนำไปสู่การแสดงความผูกพันทั้งด้านกายภาพ ความคิด และความรู้สึก ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มความสามารถในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามบทความนี้จบลงด้วยการนำเสนอกรอบคิดที่รอการทดสอบเชิงประจักษ์

ส่วน Eleanna and Nancy (2009) กล่าวว่า การสื่อสารแบบเปิดกว้างช่วยสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีมได้ และ Mishra et al. (2014) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมกับพนักงานเพราะจะช่วยสร้างความโปร่งใสในองค์กรและสร้างความผูกพันได้เช่นกัน งานวิจัยชิ้นนี้นำเสนอช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารด้วย อย่างไรก็ตามผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับผู้บริหารเท่านั้นเพราะกลุ่มตัวอย่างไม่ได้ครอบคลุมถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงาน นอกจากนี้ Bedarkar and Pandita (2014) ก็ให้ความสำคัญกับการสื่อสารว่าเป็นหัวใจของการสร้างความผูกพัน นอกเหนือจากเรื่องความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แต่ยังมีข้อจำกัดตรงที่เป็นการเสนอแนวคิดเท่านั้นยังไม่ได้มีการพิสูจน์และทดสอบความสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุปคือ นักวิชาการต่างให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการสร้างความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามยังไม่มี การเชื่อมโยงองค์ประกอบของการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและความผูกพันของพนักงานเข้าด้วยกันมากนัก นอกจากนั้นแล้วงานวิจัยส่วนมากก็มุ่งเน้นที่การนำเสนอผลลัพธ์แต่มองข้ามเรื่องรายละเอียดของแนวทางการสื่อสาร จึงมักจะขาดการเสนอเรื่องวิธีการว่าการที่องค์กรจะไปถึงเส้นชัยได้นั้นมีแนวทางปฏิบัติชัด ๆ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรผ่านการสื่อสารและการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร

2.6.4 การเป็นอาสาสมัครองค์กรและความผูกพันของพนักงาน (Corporate Volunteer and Employee Engagement)

พนักงานบางคนคาดหวังสิ่งตอบแทนจากการทำงานมากกว่าแค่เงินเดือน บางคนต้องการทำงานที่มีคุณค่าและมีโอกาสได้ตอบแทนสังคมในวิถีที่พอจะทำได้ Meistner (2012) ได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานบริษัท AMD พบว่า 96% ของพนักงานใน “กรีนทีม” เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการได้มีส่วนร่วมในการประหยัดพลังงานในระหว่างปฏิบัติหน้าที่มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันกับพนักงานได้มากขึ้นจริง

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยใช้การแสดงความรักเพื่อสังคมเป็นเครื่องมือ นั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ P. Mirvis (2012) ได้นำเสนอ 3 ทางแนวปฏิบัติ ได้แก่ 1. แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach) 2. แนวทางการสานความสัมพันธ์ (Relational approach) 3. แนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach)

การดำเนินการรูปแบบแรกให้ความสำคัญกับการใช้ความรักขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการรักษาและดึงคนไว้กับองค์กร แนวทางที่สองมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ส่วนวิธีการสุดท้ายคือการเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่แค่คุณค่าสำหรับองค์กรแต่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างร่วมกัน

1. แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach)

คนบางคนเลือกทำงานที่สุขใจ เช่นงานที่ได้ทำเพื่อผู้อื่นหรือทำเพื่อส่วนรวม ถ้าหากเลือกได้ว่าจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับที่ไหน คนเหล่านี้จะเลือกองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์อธิบายว่า คนเราจะต้องตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตัวเองให้ได้ก่อนที่จะขยับขึ้นไปสนองความต้องการอื่นที่สูงขึ้นเป็นลำดับที่ละชั้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีดังกล่าวอาจจะใช้อธิบายพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ไม่ได้ทั้งหมด เพราะอาสาสมัครองค์กรบางคนยังคงมีภาระที่ต้องกังวลเรื่องความมั่นคงทางการเงินแต่ก็ยังอาสาทำกิจกรรมต่าง ๆ กล่าวคือความต้องการในด้านความปลอดภัยก็ยังไม่ได้ถูกเติมเต็มอย่างเต็มที่ แต่ก็มีความต้องการขั้นสูงอยากที่จะภาคภูมิใจและเข้าถึงคุณค่าของการเป็นมนุษย์ที่ก้าวข้ามความเห็นแก่ตัว โดยสละเวลาเพื่อหยิบยื่นความช่วยเหลือให้ผู้อื่นพร้อม ๆ กับการดูแลตัวเองไปในคราวเดียวกัน ดังนั้นหน้าที่ขององค์กรคือการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ของพนักงาน โดยการจัดโครงการต่าง ๆ ที่เอื้อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความเป็นตัวตนออกมาผ่านการช่วยเหลือสังคมในแบบต่าง ๆ แน่แน่นอนว่าพนักงานต้องการผลตอบแทนเป็นตัวเงินแต่นั้นอาจจะไม่ใช่สิ่งที่จูงใจให้พนักงานอยากมาทำงานทุกวัน

องค์กรสามารถนำเสนอรายการกิจกรรมที่ต่างคนต่างสามารถเลือกตามความสนใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของตัวเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความหลากหลายนี้ไม่ได้หมายถึงแค่ที่ตัวกิจกรรม แต่ยังหมายรวมถึงความต่างของระดับการเข้าร่วมแต่ละกิจกรรม ที่อาจจะมีตั้งแต่แค่การร่วมบริจาคสมทบทุนไปจนถึงการเข้าร่วมทำกิจกรรมแบบอาสาสมัครเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นกับความสมัครใจและความพร้อมของแต่ละคน ซึ่งวิธีนี้พนักงานที่มีบุคลิกต่างกันจะสามารถเลือกในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน คือพนักงานต้องการช่วยเหลือสังคมแบบไหน องค์กรก็จัดหาให้โดยหวังผลตอบแทนเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานและผูกพันต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามแนวทางการแลกเปลี่ยนก็มีข้อเสียอยู่ด้วย คือองค์กรจะขาดดุลยภาพและจัดกิจกรรมแบบสะเปะสะปะไร้ทิศทางไม่มีความเป็นบูรณาการ เพราะกิจกรรมแต่ละอันที่พนักงานอาสาไปทำนั้นอาจจะไม่มีความเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายใหญ่ ถึงแม้้องค์กรจะสนองความต้องการของพนักงานได้ แต่จะไม่สามารถแสดงความรักชอบแบบเป็นรูปธรรมได้เท่ากับการรวมพลังกันเพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันว่าองค์กรและกลุ่มพนักงานอยากเดินไปทางใด

2. แนวทางการสานความสัมพันธ์ (Relational approach)

คนทุกคนล้วนมีอัตลักษณ์เฉพาะปัจเจก (Personal identity) และอัตลักษณ์ส่วนรวม (Collective identity) อัตลักษณ์ส่วนรวมสามารถสร้างและถูกถ่ายทอดหรือแสดงออกผ่านการทำงานของแต่ละคน งานที่แต่ละคนทำนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะบอกตัวตนของคน ๆ นั้นได้ ดังนั้นวิธีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามแนวทางการสานสัมพันธ์คือการให้พนักงานปลดปล่อยตัวตนของตัวเองออกมาในงานด้วย เพราะเมื่ออัตลักษณ์เฉพาะปัจเจกและอัตลักษณ์ร่วมมีความสอดคล้องกันแล้ว ความ

ผูกพันก็เกิดตามมาด้วย แนวทางการสานความสัมพันธ์นี้พัฒนาจากแนวทางการแลกเปลี่ยน คือเปลี่ยนจากการแยกฝ่ายเธอฝ่ายฉัน ให้กลายเป็นการรวมตัวกันของพนักงานและองค์กรกลายเป็นคำว่าเรา สมาชิกในองค์กรนั้นต่างมีหลายหัวโขนที่ต้องรับผิดชอบ มีทั้งบทบาทที่เป็นพลเมืองขององค์กร เป็นพ่อแม่ที่ทำงานหาเลี้ยงครอบครัว เป็นสมาชิกของชุมชน ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดหาโอกาสให้พนักงานได้ทำงานอาสาที่เชื่อมโยงระหว่างแต่ละหัวโขนนั้นด้วย

Levi Strauss & Co. ได้จัดโครงการเพื่อสังคมหลายด้าน โดยจัดให้ผู้บริหาร พนักงานและกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมต่าง ๆ ได้มาหารือและระดมสมองขบคิดเรื่องปัญหาสังคมในอนาคตที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งสุดท้ายแล้วทุกฝ่ายเล็งเห็นว่าองค์กรควรจะต้องให้มีการซื้อขายวัตถุดิบในการผลิตแบบเที่ยงธรรม เพื่อให้ผู้ผลิตสามารถดำเนินการผลิตและจัดส่งวัตถุดิบให้บริษัทได้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธุรกิจประกอบกิจการได้โดยไม่สะดุดกลางคันในอนาคต นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรให้ความรู้ด้านสุขอนามัย และการป้องกันโรคร้ายแก่พนักงานเพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงานเป็นต้น ซึ่งความรับผิดชอบต่อชุมชนเหล่านี้ถูกฝังเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งลักษณะการทำงานเช่นนี้ เป็นการบ่งบอกว่าพนักงานหนึ่งคนได้ทำทั้งหน้าที่สมาชิกองค์กรและทำหน้าที่เป็นสมาชิกชุมชนที่ดีไปด้วยในคราวเดียวกัน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณลักษณะของตนเองและขององค์กรมีความสอดคล้องกันแล้ว ก็จะมีคามผูกพันกับองค์กรและมีทัศนคติที่ดีทำให้ทำงานได้ออกมาดีตามไปด้วย

ข้อจำกัดของการดำเนินการในรูปแบบนี้ คือการที่พนักงานอาจจะสนใจหรือทุ่มเททั้งเวลาส่วนตัวและเวลางานให้กับเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไปอาจจะทำให้ละเลยเรื่องอื่น ๆ ที่อาจจะสำคัญพอ ๆ กัน เช่น พนักงานอาจจะเริ่มคิดว่าปัญหาของชุมชนอื่นไม่ใช่ปัญหาของตัวเองเพราะฉันก็ทำในส่วนของฉัน และองค์กรเองก็ทำดีอยู่แล้ว แค่นี้ก็เพียงพอแล้ว หรือการที่องค์กรที่พนักงานทำงานอยู่นั้นอนุญาตให้พนักงานอาสาเข้าไปสอนหนังสือในโรงเรียนที่บุตรหลานของพนักงานเรียนอยู่ ก็ทำให้พวกเขาคลายกังวลไปได้มาก จนอาจจะไม่ใส่ใจถึงปัญหาการศึกษาในภาพรวมอีกต่อไป นอกจากนั้นแล้วความผูกพันต่อองค์กรอาจจะกลายเป็นดาบสองคมที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นได้ยาก เพราะพนักงานเริ่มคุ้นชินและยึดติดอยู่กับวิถีปฏิบัติแบบเดิม ๆ

3. แนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach)

แนวทางสุดท้ายขยายบริบทจากความเป็น “เรา” ซึ่งในที่นี้หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรออกเป็น “เราทุกคน” นั่นคือพนักงาน และกลุ่มคนนอกองค์กรด้วย เช่น ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ Timberland ถือเป็นตัวอย่างองค์กรที่ใช้แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ต่อสังคมร่วมกันมาเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันกับพนักงาน องค์กรนี้เริ่มจากโครงการบริจาคเงินทั่ว ๆ ไปและต่อมาขยายผลโดยการเข้าไปจัดฝึกอบรมคนหนุ่มสาวในชุมชนให้มีทักษะความเป็นผู้นำ

โดยองค์กรไม่ได้ทำเพียงฝ่ายเดียว แต่เริ่มผนึกกำลังกับแนวร่วมอย่างร้านค้าและผู้บริโภคจากหลายประเทศทั่วโลกทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ

ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยส่งเสริมความเป็นมนุษย์ให้กับองค์กร เพราะเป็นช่องทางที่ช่วยให้พนักงานได้ค้นพบเป้าหมายในชีวิต Unilever Asia ได้จัดให้ผู้นำรุ่นเยาว์ได้มีโอกาสออกสำรวจชุมชนในต่างประเทศ ซึ่งในการสำรวจครั้งนี้มีตั้งแต่การพาเที่ยวชมธรรมชาติ การพาไปดูแหล่งประวัติศาสตร์และพูดคุยกับกลุ่มคนหลากหลายประเภท เช่น ผู้นำชุมชน หน่วยงานรัฐระดับท้องถิ่น รวมถึงคนยากไร้ วิธีนี้ช่วยให้ผู้ร่วมเดินทางเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจอย่างลึกซึ้งและเป็นหนทางในการสร้างแรงบันดาลใจชั้นยอด พนักงานบางคนซาบซึ้งและรู้สึกมีพลังที่จะทุ่มเทมากกว่าเดิมเพราะรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่นั้นส่งผลยิ่งใหญ่ต่อสังคม

ปัญหาที่อาจจะตามมาจากการให้อำนาจและหน้าที่กับพนักงานจนผูกพันกับองค์กรมาก ๆ คือในกรณีที่พนักงานเกิดความแค้นใจและเจอกับเรื่องที่ทำให้ลำบากใจ เช่น องค์กรอาจดูแลตนเองอย่างดีแต่กลับขาดความโปร่งใสในระดับล่าง หรือสิ่งที่องค์กรประชาสัมพันธ์กับสาธารณชนไม่ตรงกับที่สิ่งเกิดขึ้นจริงในองค์กร กรณีเช่นนี้คตินิยมของพนักงานจะถูกทำลายและสั่นคลอน ทำให้พนักงานเกิดความสับสน ตั้งข้อสงสัย หรืออาจถึงขั้นต่อต้านองค์กรเลยก็เป็นได้ ซึ่งสิ่งที่องค์กรพึงระวังคือต้องมั่นใจว่าสิ่งที่จะสัญญาให้กับกลุ่มคนต่าง ๆ จะต้องเป็นสิ่งที่องค์กรจะทำได้จริงเท่านั้น

Gross and Holland (2011) ได้รวบรวมงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน งานวิจัยจาก Kenexa Research Institute ซึ่งทำการสำรวจการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของพนักงานในประเทศอังกฤษราว 1,000 คน พบว่าการได้ร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันกับองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้แล้วยังส่งผลต่อระดับความภาคภูมิใจที่สูงขึ้น ปริมาณการแนะนำผู้อื่นให้มาสมัครงานกับองค์กรมากขึ้น และแนวโน้มการลาออกจากงานลดลงอีกด้วย

นอกเหนือจากงานวิจัยชิ้นนี้แล้วยังมีงานวิจัยจาก Towers Perrin ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนทำงานจำนวน 88,600 คนและพบว่าสิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานสร้างความผูกพันกับองค์กรคือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งมีคะแนนติด 1 ใน 3 ของปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งหากองค์กรใดที่มีชื่อเสียงที่ดีด้านการรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว จะส่งผลทำให้กลุ่มคนทำงานมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรด้วย เช่น เป็นองค์กรที่มีวิธีการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น ซึ่งบทสรุปของผลวิจัยนำเสนอด้วยว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น เป็นสิ่งที่กลุ่มคนทำงานคาดหวังให้องค์กรทุกองค์กรต้องมีตั้งนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่กลยุทธ์ทางเลือกอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นกลยุทธ์หลักในการประกอบกิจการ

ตารางที่ 3: แนวคิดของการสร้างความผูกพันของพนักงานผ่านการทำการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อองค์กร (Three Models of Employee Engagement through CSR)

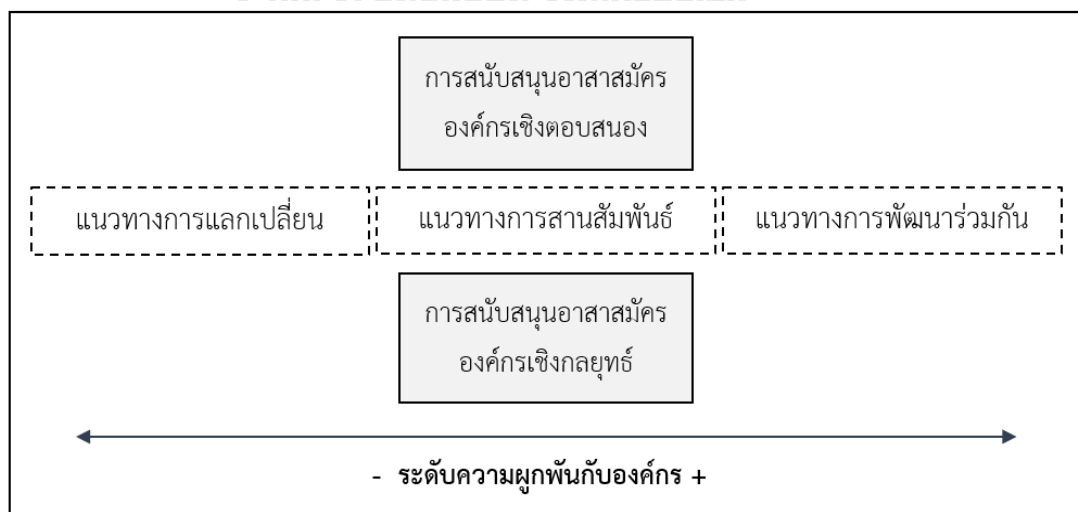
ที่มา: P. Mirvis (2012)

	Engagement Model		
	Transactional	Relational	Developmental
Company Perspective			
Strategic Intent	HR Management	Socially Responsible Culture	Socio-Commercial Innovation
Intended Impact	Improved Recruiting/Retention	+Improved Organizational Identity/Image	+Enhanced Impact on Business & Society
Positioning	Employee Benefit	Joint Obligation	Joint Opportunity
Participants	Employee Segments	All Company	Full Corporate Ecosystem
Employee Perspective			
Personal Motivation to Engage	Need- What I want form my job	Identity- Who I am “Whole person”	Purpose- Who I wish to be
Benefits of Engagement	Self-Satisfaction	+Self-Expression	+Self-Development
Personal Involvement	Individual Service	Collective Service	Service + Learning
Key Considerations			
Downside Risks	“Substitutable”	“Total Community”	“Challenging” Employees
Strategic Space	Modest Market for Virtues; Good Enough Value Proposition	Strong Market for Virtue; Compete via Cohesion and Differentiation	Strong Market for Virtue; Compete with CSR Innovation
Stage of CSR	Engaged	Integrated	Transformative
Serving Society	Reactive	Proactive	Leading
View on People	Homo Economicus	Homo Reciprocans	Homo Communicans

งานวิจัยจาก Hewitt Associates และ Canadian Business for Social Responsibility ก็ชี้ให้เห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่งผลทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กร ผลสำรวจจากพนักงานราว 100,000 คน และผู้บริหาร 2,000 คน จาก 230 องค์กรในประเทศแคนาดา รายงานว่า 86% ของพนักงานที่ผูกพันกับองค์กรเห็นด้วยกับข้อความที่บอกว่า องค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่เป็นองค์กรที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประโยชน์ 3 ด้านหลัก ได้แก่ การสร้างชื่อเสียง การสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และการลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม

การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแผนภาพของการนำแนวคิดเรื่องการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวทางการสร้างความผูกพัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถใช้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันกับพนักงาน ผ่านการใช้แนวทาง 3 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach) ที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันกับองค์กรในระดับปัจเจก แนวทางการสานความสัมพันธ์ (Relational approach) ในการสร้างความผูกพันในระดับองค์กร โดยการกำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่เข้าร่วมทำกิจกรรม หรือการใช้แนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach) ที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในระดับสังคม ซึ่งยิ่งพนักงานได้มีโอกาสร่วมทำกิจกรรมในระดับที่เข้มข้นมากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ภาพประกอบที่ 8: ความสัมพันธ์ของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร และความผูกพันของพนักงาน



2.7 แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อแรงจูงใจในการทำงานจะนำเสนอความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน และอธิบายถึงความเชื่อมโยงของแรงจูงใจในการทำงาน การเป็นอาสาสมัครองค์กร และ ความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและแรงจูงใจในการทำงาน

2.7.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation definitions)

Skudiene and Auruskeviciene (2012) อธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดมาจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงาน โดยเป็นตัวกำหนดรูปแบบการทำงาน ทิศทาง ความเข้มข้น รวมทั้งระยะเวลาในการทำงาน

Rainey (2000) นิยามว่าแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความกระตือรือร้น และความพยายามทุ่มเททำงานอย่างมีทิศทางและสม่ำเสมอเพื่อปฏิบัติงานให้ออกมาดี

2.7.2 แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation concept)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1943) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) เพื่ออธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ คนแต่ละคนล้วนแสดงพฤติกรรมบางอย่างแบบมีเป้าหมาย เราถูกกระตุ้นให้ทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อสนองความต้องการของตนเอง และความต้องการนั้นถูกแบ่งเป็นลำดับขั้น เริ่มจากการเติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานให้สำเร็จก่อน และเมื่อความต้องการในขั้นเริ่มต้นถูกเติมเต็ม เราจึงจะสามารถยกระดับขึ้นมาตอบสนองความต้องการในขั้นที่สูงกว่าต่อไปได้

ความต้องการแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ได้แก่ 1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) คือความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม 2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) คือความต้องการที่จะมีชีวิตที่มั่นคงและปลอดภัย เช่น ความปลอดภัยในทรัพย์สิน หรือความมั่นคงด้านอาชีพ 3. ความต้องการด้านความรักและเป็นที่ยอมรับ (Love needs) คือความต้องการได้รับความรักจากคนรอบข้าง และเป็นที่ยอมรับในสายตาผู้อื่น 4. ความต้องการด้านการเคารพตัวเอง (self-Esteem needs) คือความต้องการที่จะรู้สึกดีและเคารพตัวเอง รวมถึงได้รับการเคารพจากคนอื่นด้วยเช่นกัน 5. ความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของตัวเอง (Self-actualization) คือความต้องการสูงสุดของมนุษย์โดยการเข้าใจตัวเองและรู้จุดมุ่งหมายของการเป็นอยู่ของตนเอง

ลำดับขั้นความต้องการสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย ประเภทแรก ได้แก่ ความต้องการเติมในสิ่งที่ขาด (Deficiency needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและมีสุข

ภาวะในการดำรงชีพ เช่น ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรักและเป็นที่ยอมรับ และด้านการเคารพตัวเอง ส่วนประเภทที่ 2 ได้แก่ ความต้องการในการพัฒนา (Growth needs) ซึ่งมีส่วนช่วยผลักดันให้เราพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มกำลัง เช่น ความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของตัวเอง (T. E. Harris, 1993)

แนวคิดของมาสโลว์ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการทำงานร่วมกับองค์กรนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานและระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม J. S. Kim, Song, and Lee (2016) นำเสนอว่า การทำงานในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นการสนองความต้องการของพนักงานได้หลายด้าน เช่น ด้านความปลอดภัย เพราะพนักงานจะรู้สึกอุ่นใจและปลอดภัยที่อยู่ในองค์กรที่มีความโอบอ้อมอารีและมีคุณธรรม และด้านความต้องการด้านการเคารพตัวเองและความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ เพราะว่าการเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใด ๆ ถือเป็นจุดกำเนิดของความภาคภูมิใจการได้รับการยอมรับด้วย ดังนั้นหากองค์กรใส่ใจดูแลสังคมและมีภาพลักษณ์ที่ดีในฐานะที่เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วนั้น สมาชิกองค์กรก็จะมีภาพลักษณ์ที่ดี อันจะมีส่วนช่วยเสริมความมั่นใจและความเคารพตัวเองของพนักงานให้เพิ่มขึ้น

วิธีหนึ่งที่จะทำให้เรารู้สึกมีคุณค่าผ่านงานที่ทำก็คือการได้ทำงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตผู้อื่น บางอาชีพ เช่น หมอ พยาบาล หรือพนักงานดับเพลิง อาจจะได้ปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือชีวิตผู้อื่นโดยตรง อย่างไรก็ตามตำแหน่งหน้าที่การงานของบางคนอาจไม่ได้มีบทบาทที่เห็นได้ชัดเช่นนั้น เพราะฉะนั้นการทำงานเป็นอาสาสมัครร่วมกับองค์กรที่มีส่วนช่วยพัฒนาสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อมก็จะช่วยตอบสนองความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของพนักงานได้เช่นกัน

แนวคิดความต้องการขององค์กร (Organizational needs hierarchy)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการถูกต่อยอดโดย Tuzzolino and Armandi (1981) และนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยอธิบายถึงความต้องการขององค์กรที่สามารถแบ่งเป็น 5 ชั้นเรียงลำดับจากความต้องการพื้นฐานไล่ระดับขึ้นไปสู่ความต้องการที่ซับซ้อนขึ้น ภายใต้หลักคิดความต้องการขององค์กร (Organizational need hierarchy) ซึ่งการที่องค์กรก้าวเข้าสู่การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแบบเต็มรูปแบบนั้น ถือเป็นการเติมเต็มความต้องการขั้นสูงสุดของการมีอยู่ขององค์กร (Self-actualization needs) อย่างไรก็ตามองค์กรต้องเริ่มจากการครอบครองความต้องการขั้นพื้นฐานให้ได้ก่อนเฉกเช่นเดียวกับปัจเจกบุคคล

1. ความต้องการพื้นฐานขององค์กร (Physiological needs) ได้แก่ ผลกำไรซึ่งนับเป็นสิ่งแรกที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ อยู่รอด โดยในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินกิจการ องค์กรอาจยังไม่สามารถทุ่มเทกับการคืนกำไรให้สังคมได้มากนัก

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) หรือ หมายถึงการมีราคาหุ้นที่คงที่ มีผลกำไรเป็นที่น่าพอใจ มีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนที่แน่นอนให้กับผู้ได้รับผลประโยชน์ นอกจากนี้ ยังต้องการความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดในตลาดที่มีการแข่งขันดุเดือดอีกด้วย

3. ความต้องการเป็นที่ยอมรับ (Affiliative needs) นั้นจะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ซึ่งหลังจากนั้นองค์กรก็จะสามารถเริ่มพิจารณาเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างการยอมรับจากสังคมรอบข้าง

4. ความต้องการด้านสถานะ (Status needs) หมายถึงการเป็นที่กล่าวถึง เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจนั้น ๆ การมีภาพลักษณ์ที่ดี การครองส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

5. ความต้องการด้านความเข้าใจตัวเอง (Self-actualization needs) องค์กรจะเริ่มเข้าใจความหมายของการมีอยู่ขององค์กร เข้าใจบทบาทของผู้ให้ มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้ทุกฝ่าย เช่น พนักงานกลุ่มต่าง ๆ บรรลุเป้าประสงค์ของตัวเองที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งความต้องการในด้านนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติย่อย ได้แก่ มิติภายใน และมิติภายนอก 5.1 มิติภายใน กล่าวถึงการที่สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานที่มีคุณค่า มีความสอดคล้องกลมเกลียวกันภายในองค์กรซึ่งอาจจะพิจารณาจากความทุ่มเทหรือความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร 5.2 มิติภายนอก หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละอุตสาหกรรม

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้นยังสามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการและแรงจูงใจของพนักงานองค์กรได้ดังนี้ 1. ความต้องการด้านร่างกาย หมายถึงการที่พนักงานต้องการสถานที่ทำงานที่สะอาดถูกสุขลักษณะ ได้รับเงินเดือนที่เพียงพอต่อการยังชีพพื้นฐาน 2. ความต้องการความมั่นคง หมายถึง สภาพการทำงานที่เหมาะสมและมีความมั่นคง 3. ความต้องการเป็นที่ยอมรับ คือความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน 4. ความต้องการการยกย่องนับถือ คือความต้องการได้รับผิดชอบงานที่มีคุณค่า ได้รับคำชมเชย ได้มีโอกาสสร้างสรรค์งานคุณภาพ

5. ความต้องการเข้าใจตัวเอง คือการที่ได้ทำงานที่มีความก้าวหน้า มีความท้าทายและเป็นงานที่ทำให้ได้ใช้ศักยภาพของตัวเองได้เต็มที่ และเป็นงานที่ช่วยยกระดับคุณค่าทางจิตใจ (ภาวิณี แสนวัน, 2557)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการชี้ให้เห็นว่าความต้องการในการเติมเต็มสิ่งที่ขาด (Deficiency needs) เป็นความต้องการด้านร่างกายและจิตใจที่เราพยายามรักษาให้อยู่ในระดับที่พอดีไม่มากหรือน้อยเกินไป เช่น การรับประทานอาหารแต่พอดี เมื่ออิ่มจึงหยุด ซึ่งเมื่อความต้องการนั้นถูกตอบสนองแล้ว แรงจูงใจก็จะลดลง ต่างจากความต้องการในการพัฒนาตัวตน (Growth needs) คือเมื่อคนเราสามารถตอบสนองความต้องการประเภทนี้ได้ เราจะมีแรงจูงใจในการทำสิ่งนั้น ๆ เพิ่มสูงขึ้น เช่น ความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต เป็นต้น ดังนั้นหากนำแรงจูงใจในการทำงานมาผูกกับความต้องการในขั้นสูงให้เป็นเรื่องเดียวกัน กล่าวคือหากงานที่ทำช่วยตอบสนองความต้องการขั้นสูงได้ แรงจูงใจของพนักงานก็จะมาจากงานที่ทำและจะถูกรักษาให้คงอยู่หรือเพิ่มมากขึ้นได้ด้วยคุณลักษณะของงานนั้น ๆ เอง

ในปี 1960 Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเชื่อว่าการจะเชื่อมโยงแรงจูงใจขั้นสูงให้โยงเข้ากับงานได้นั้นจะต้องอาศัยการสร้างควมไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เขาได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน โดยแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง

ทฤษฎี X อธิบายว่าผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานมักจะไม่นชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานในทุกวิถีทางที่ทำได้ พนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องความอยู่รอดและไม่ชอบความรับผิดชอบ ทั้งยังต้องการให้มีผู้ควบคุมและสั่งงาน ดังนั้นการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นผู้บริหารต้องอาศัยการบังคับและตั้งกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดให้พนักงานปฏิบัติตาม

ในขณะที่ ทฤษฎี Y อธิบายว่าผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานต้องการทำงาน และมีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเพียงแต่องค์กรส่วนใหญ่จะไม่ได้ใช้ความสามารถในส่วนนี้ของพนักงานอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นหากองค์กรสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานได้แสดงความสามารถ พวกเขาจะพยายามเรียนรู้และรู้สึกรับผิดชอบกับงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารคนจึงต้องอาศัยการสร้างควมไว้วางใจ ผ่านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญในการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีพื้นที่ในการแสดงความสามารถในหน้าที่ที่หลากหลาย ซึ่งจะทำให้งานดูน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

การมีสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกับขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยตรง เพราะจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานผลิตผลงานที่ดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการจูงใจพนักงานให้อยากทำงานจึงไม่ใช่เรื่องของ การบังคับให้ยอมทำตามอีกต่อไป ในทางกลับกันพนักงานจะอยากทำงานด้วยตัวเอง เพราะการพัฒนาองค์กรกลายเป็นส่วนหนึ่งของตัวพนักงานเองด้วยเช่นกัน การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงเป็นจุดเริ่มต้นของแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ อย่างไรก็ตามการสร้างการมีส่วนร่วมที่ดีได้นั้น พนักงานจะต้องมีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารในกลุ่มที่ดีประกอบด้วย (Daniels & Spiker, 1991)

ทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขวิทยาจิตของเฮอรัลด์เฮอริทซ์เบิร์ก (Herzberg's motivator-hygiene theory)

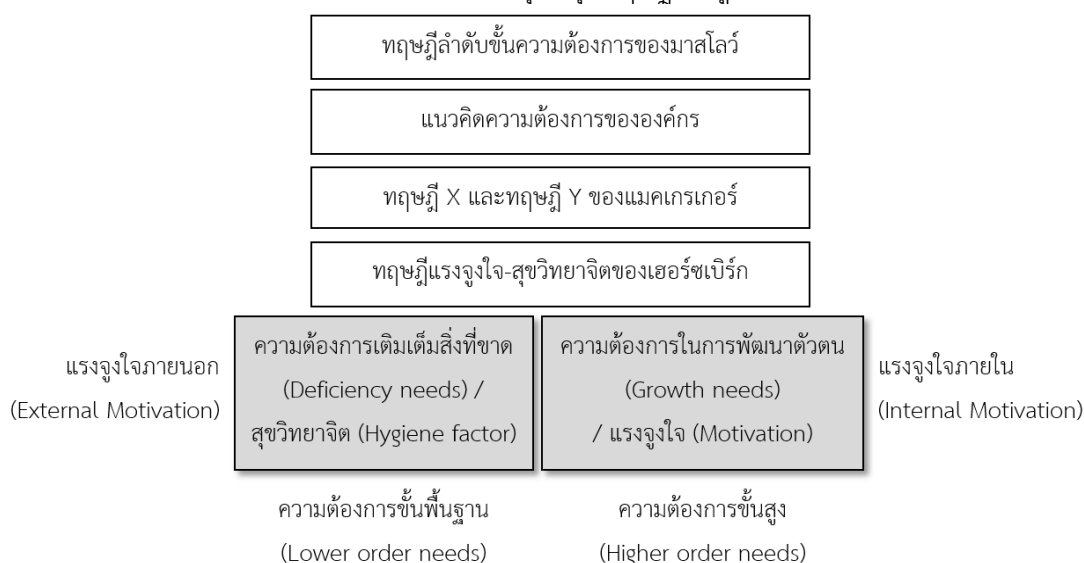
ทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขวิทยาจิตของเฮอรัลด์เฮอริทซ์เบิร์ก (Herzberg's motivator-hygiene theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor theory) ที่นำเสนอโดย Herzberg (1959) ต่างจากทฤษฎีกลุ่มแรกเนื่องจากไม่ได้เน้นเพียงแค่การอธิบายเรื่องแรงขับภายในที่นำไปสู่การกระทำเพียงเท่านั้น แต่มุ่งอธิบายเรื่องแรงจูงใจโดยใช้แนวคิดที่ผสมผสาน ทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกควบคู่กัน โดยอธิบายสองปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อความรู้สึกที่มีต่องาน ได้แก่ สุขวิทยาจิต (Hygiene factor) และแรงจูงใจ (Motivation)

ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอก หรือเป็นองค์ประกอบของการทำงาน ที่ไม่ใช่ตัวเนื้องาน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อทัศนคติที่พนักงานมีต่องาน เช่น นโยบายองค์กร สภาพการทำงาน เงินเดือน สิ่งเหล่านี้เรียกว่า สุขวิทยาจิต (Hygiene factor) ซึ่งจะ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจและไม่พอใจที่มีต่องาน ดังนั้นองค์กรควรพยายามขจัดปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามแม้ว่าพนักงานจะรู้สึกดีกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและมีสุขวิทยาจิตที่ดี ก็ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะมีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หรือมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งแม้ว่าสุขวิทยาจิตจะไม่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่อย่างน้อยเมื่อปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่เป็นอุปสรรค การสร้างแรงจูงใจก็จะสามารถทำได้ง่ายขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง คือปัจจัยภายในตัวบุคคลที่เกิดมาจากความรู้สึก ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ การได้พัฒนาตนเอง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มีประโยชน์อย่างมากเมื่อนำมาปรับใช้กับการจัดการในองค์กร เพราะสามารถชี้ให้ผู้บริหารเห็นได้ว่าการที่องค์กรจ่ายเงินเดือนสูงและมีผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงานนั้นไม่เพียงพอต่อการจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำงาน (Lewis, 1980)

ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะทฤษฎีแรงจูงใจในรูปแบบของแผนภาพ (ภาพประกอบที่ 8) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ และทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขวิทยาจิตของเฮอรัชเบิร์ก มีความเชื่อมโยงกันกล่าวคือความต้องการในการเติมเต็มสิ่งที่ขาด (Deficiency needs) และสุขวิทยาจิต (Hygiene factor) ต่างมีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกัน คือเป็นความต้องการพื้นฐานที่ต้องถูกตอบสนองเพื่อความอยู่รอด และเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการทำงาน เช่น เรื่องของเงินเดือน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ในขณะที่ความต้องการในการพัฒนาตัวตน (Growth needs) และแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) มีความสอดคล้องกันคือเป็นปัจจัยที่เกิดมาจากภายใน (Internal factors) อันจะขับเคลื่อนให้พนักงานรู้สึกอยากมาทำงานเพราะตัวเอง มากกว่าแค่เพื่อได้รับเงินค่าจ้างเพื่อดำรงชีพ (Thomas, 2007) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่มาจากภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทฤษฎีที่จะอธิบายเรื่องแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกได้อย่างละเอียดและชัดเจน คือทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ทฤษฎีนี้เป็นหลักในการวิเคราะห์ตัวแปรด้านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะถึงในหัวข้อถัดไป

ภาพประกอบที่ 9: สรุปลักษณะทฤษฎีแรงจูงใจ



ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory)

Ryan and Deci (2000) อธิบายทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory) ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของมนุษย์ในการกำหนดตนเองเพื่อสนองความต้องการบางอย่าง โดยอธิบายว่าแรงจูงใจนั้นมีหลายมิติ อันประกอบไปด้วยมิติด้านพฤติกรรม (Behavior) มิติด้านรูปแบบการกำหนดตนเอง (Regulatory styles) มิติด้านที่มาของแรงจูงใจ (Perceived locus of

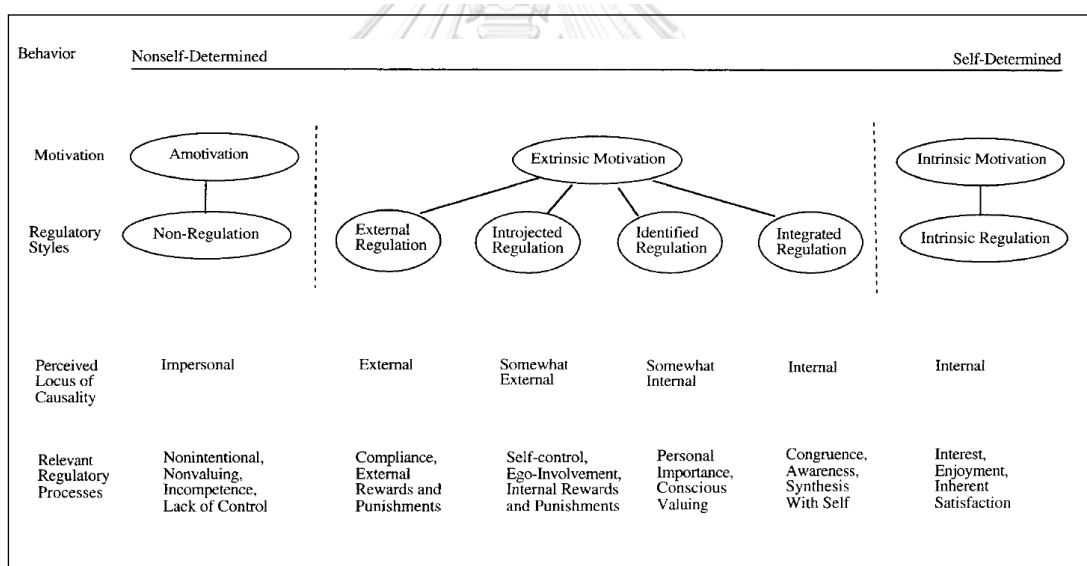
causality) และมีมิติด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตนเอง (Relevant regulatory processes) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามมิติเหล่านี้แล้วจะช่วยให้สามารถแบ่งแรงจูงใจได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

1. การไม่มีแรงจูงใจ (Amotivation) หมายถึง การขาดความตั้งใจในการทำสิ่งใด ๆ ไม่เห็นคุณค่าในกิจกรรมที่ทำ หรือรู้สึกว่าจะไม่สามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้ เช่น นักเรียนไม่ตั้งใจเรียนหนังสือเพราะรู้สึกว่าการเรียนไม่สำคัญ

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง การทำกิจกรรมต่าง ๆ เพราะตัวกิจกรรมนั้นน่าสนใจด้วยตัวมันเอง เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้ทำเกิดความพึงพอใจ แหล่งของแรงจูงใจ (Perceived locus of causality) เกิดมาจากตัวผู้กระทำเอง ดังนั้นการทำกิจกรรมใด ๆ ผู้กระทำจะกำกับตนเองมาจากภายใน (Intrinsic regulation) คือทำสิ่งต่าง ๆ เพราะรู้สึกว่ามันน่าสนุก น่าสนใจ เช่น นักเรียนตั้งใจเรียนหนังสือเพราะรู้สึกว่าจะสนุกกับการเรียน

ภาพประกอบที่ 10 ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory)

Ryan and Deci (2000)



3. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อหวังผลด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความพึงพอใจจากการได้ทำกิจกรรมนั้น ๆ เช่น นักเรียนตั้งใจเรียนหนังสือเพราะว่าถูกพ่อแม่บังคับ ซึ่งแรงจูงใจภายนอกแต่ละแบบจะส่งผลต่อการกำหนดตนเองที่ต่างกันไปใน 4 รูปแบบย่อย ซึ่ง 2 รูปแบบแรกเป็นแรงจูงใจที่มาจากถูกกำหนด ส่วน 2 รูปแบบหลังเป็นแรงจูงใจที่เรามีอิสระในการกำหนดตนเองได้

ตารางที่ 4: รูปแบบแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation)

การถูกกำหนด (Controlled)	<i>การถูกกำหนดด้วยปัจจัยภายนอก (External regulation)</i> คือการถูกกำหนดให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความยินยอม หรือเพราะมีรางวัลหรือบทลงโทษจากบุคคลอื่นเป็นตัวกำหนด
การถูกกำหนด (Controlled)	<i>การกำหนดตนเองด้วยปัจจัยภายนอก (Introjected regulation)</i> คือการกำหนดตนเองให้ทำสิ่งใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกผิดหรือรู้สึกกังวล ทำเพื่อให้ตัวเองรู้สึกมีค่าหรือสร้างศรัทธาต่อตัวเอง ถึงแม้ว่าแหล่งที่มาของแรงจูงใจจะมาจากภายในแต่ก็ยังไม่ใช่ทั้งหมด ยังมีบางส่วนที่มาจากปัจจัยภายนอกประกอบอยู่ด้วย
การมีอิสระกำหนด เอง (Autonomous)	<i>การกำหนดตนเองด้วยความสอดคล้อง (Identified regulation)</i> คือการกำหนดตนเองให้ทำบางสิ่งเพราะว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญและมีคุณค่า ซึ่งแหล่งที่มาของแรงจูงใจจะค่อนข้างไปทางแรงจูงใจจากภายในมากกว่าภายนอก และผู้กระทำมีอิสระในการทำมากขึ้น
การมีอิสระกำหนด เอง (Autonomous)	<i>การกำหนดตนเองแบบบูรณาการ (Integrated regulation)</i> คือการกำหนดตนเองโดยผู้กระทำมีอิสระสูง และจะเกิดขึ้นเมื่อการกำหนดตนเองด้วยความสอดคล้องนั้นสมบูรณ์แล้ว กล่าวคือผู้กระทำทำสิ่งต่าง ๆ เพราะว่ามันสอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการของตนเอง แม้ว่าแหล่งที่มาของแรงจูงใจจะมาจากภายใน แต่ยังมีคุณลักษณะร่วมกับแรงจูงใจภายนอกหลายประการ จึงยังถือว่าเป็นแรงจูงใจภายนอกอยู่เนื่องจากไม่ได้ทำกิจกรรมนั้น ๆ เพราะตัวกิจกรรมเอง

คนเรามักพยายามตอบสนองความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ 1. ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้ (Autonomy) 2. การได้แสดงความสามารถในการทำสิ่งที่ท้าทายได้สำเร็จ (Competence) และ 3. การได้เป็นส่วนหนึ่ง คือได้เอาใจใส่และได้รับการเอาใจใส่จากผู้อื่น (Relatedness) ซึ่งการสนองความต้องการเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแรงจูงใจ กล่าวคือความต้องการต่าง ๆ จะถูกเติมเต็มได้จะต้องมีแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันให้คนเราทำพฤติกรรมบางอย่างเพื่อสนองความต้องการที่เรามี (Haivas, Hofmans, & Pepermans, 2013) ซึ่งยิ่งถ้ากิจกรรมใด ๆ ทำให้คนเราสามารถตอบสนองความต้องการสามด้านนี้ได้มากเท่าไร การทำกิจกรรมนั้น ๆ จะถูกขับเคลื่อนจากแรงจูงใจ “ภายใน” มากขึ้นเท่านั้น

เมื่อนำทฤษฎีการกำหนดตนเองมาประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กร แรงจูงใจในการทำงานภายนอกนั้นมีความเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนจากการทำงานเป็นหลัก เช่น เงินเดือน สิทธิประโยชน์ และค่าชดเชยต่าง ๆ กล่าวคือพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพราะต้องการค่าตอบแทน ซึ่งแม้ว่าแรงจูงใจภายนอกจะเป็นแรงผลักดันสำคัญในการทำงาน แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้คน ๆ หนึ่งรักขางานที่เอาใจใส่ได้เสมอไป การจูงใจคนให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจภายใน เพราะแรงจูงใจภายในเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความพึงพอใจ ความสุข ความท้าทาย ความภูมิใจ และการเป็นที่ยอมรับ สิ่งเหล่านี้เป็นผลพวงเชิงบวกที่มีคุณค่าทางจิตใจอันเกิดมาจากการทำงาน (Gagné et al., 2015; Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009) ดังนั้นคนที่ทำงานโดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวผลักดันก็จะรู้สึกดีกับงานและอยากผลิตงานที่มีคุณภาพออกมาดีกว่าคนที่หวังเพียงแค่ผลตอบแทนด้านการเงินโดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากงานที่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานด้านความเป็นอิสระ (Autonomy) การได้แสดงความสามารถ (Competence) และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Relatedness) ได้นั้นจะส่งผลทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานที่มาจากภายในเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย (Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Tremblay et al., 2009)

งานวิจัยของ Haivas et al. (2013) ได้นำทฤษฎีการกำหนดตนเองมาเป็นกรอบวิเคราะห์ในบริบทการทำจิตอาสา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า อาสาสมัครมีแรงจูงใจที่มาจากกำหนดตนเอง (Autonomous) มากกว่าการถูกกำหนดให้ทำ (Controlled) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันกับงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของการทำกิจกรรมจิตอาสาที่ผู้กระทำมีอิสระในการเลือกทำกิจกรรมด้วยตัวเอง

องค์กรส่วนใหญ่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ในระดับความต้องการด้านร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัย และด้านการยอมรับเท่านั้น พนักงานมักไม่ได้ประโยชน์จากงานในด้านการตอบสนองความต้องการด้านการยกย่องนับถือ หรือด้านความเข้าใจตัวเองมากนัก (Kovach, 1987) ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงต้องหาวิธีในการโน้มน้าวและจูงใจพนักงาน โดยอาศัยสิ่งจูงใจที่ช่วยให้พนักงานได้สนองความต้องการขั้นสูงด้านการเคารพและเข้าใจตัวเองมากยิ่งขึ้น เช่น การเป็นอาสาสมัครองค์กร เพราะโดยธรรมชาติแล้วการเป็นอาสาสมัครช่วยตอบสนองความต้องการด้านความเป็นอิสระ (Autonomy) เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำโดยสมัครใจ ทั้งยังได้แสดงความสามารถ (Competence) ในการช่วยเหลือผู้อื่น และได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Relatedness) เพราะได้ทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อนพนักงาน ซึ่งอาจจะมีส่วนช่วยให้พนักงานอยากทำงานโดยมีแรงจูงใจภายในเป็นแรงขับเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงานเองตามที่กล่าวไปข้างต้น

2.7.3 แรงจูงใจในการทำงาน การเป็นอาสาสมัครองค์กร และความผูกพันของพนักงาน (Work Motivation, Corporate Volunteer, and Employee Engagement)

แนวคิดอัตนิยมเชิงจิตวิทยา (Psychological egoism) อธิบายว่า การกระทำของคนแต่ละคนต่างมีเป้าหมายสูงสุดเพียงประการเดียวเท่านั้นนั่นคือเพื่อประโยชน์ส่วนตน เช่น อาสาสมัครที่ทำจิตอาสาประเภทต่าง ๆ เพื่อผู้อื่นนั้น แม้เป็นการกระทำที่ให้คุณกับผู้อื่นเป็นหลัก แต่เบื้องลึกของแรงกระตุ้นนั้นเกิดจากการอยากตอบสนองความต้องการของตัวเองบางอย่าง เช่น ความสุขทางใจ หรือ การดูดีในสายตาผู้อื่น เป็นต้น การช่วยเหลือผู้อื่นถือเป็นวิธีการ แต่ผลก็คือประโยชน์ของตัวเองให้เอง (Barcalow, 1997) ในทางกลับกันแนวคิดปรตนิยมเชิงจิตวิทยา (Psychological altruism) ได้อธิบายว่าแม้ว่าพื้นฐานการกระทำของคนเรามาจากการเห็นผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง แต่ก็เป็นไปได้ด้วยเช่นกันที่เราจะทำอะไรลงไปเพราะเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลักด้วย ปรตนิยม (Altruism) หมายถึง การกระทำที่มุ่งให้ประโยชน์กับผู้อื่นโดยไม่มีผลประโยชน์จากภายนอก (External source) เข้ามาเกี่ยวข้อง (Bar-Tal, 1976) ดังนั้นการที่พนักงานอยากมีส่วนร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรนั้นอาจจะมีแรงขับจากภายนอกประกอบด้วย แต่ขณะเดียวกันก็มีแรงขับจากภายใน กล่าวคือมีความต้องการที่มีคุณค่าเพื่อตอบแทนชุมชนและสังคมที่ตนเองอยู่ได้ด้วยเช่นกัน

เช่นเดียวกับที่ P. Mirvis (2012) ได้อธิบายว่าพนักงานในองค์กรล้วนทำงานเพื่อแลกเงิน แต่ในเวลาเดียวกันก็ต้องการความสุขใจจากการทำงานด้วย ซึ่งความสุขนี้สามารถสร้างได้จากการได้ทำเพื่อส่วนรวม พนักงานสามารถเลือกเกื้อกูลผู้อื่นในด้านที่ตัวเองถนัดได้ เช่น ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีเป็นเครื่องมือในการช่วยชุมชน ดังนั้นพนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความต้องการขั้นสูงของตัวเองแบบคู่ขนาน โดยไม่จำเป็นต้องก้าวข้ามและสนองความต้องการพื้นฐานให้หมดทุกขั้นก่อน แล้วจึงค่อยเติมเต็มความต้องการด้านความเข้าใจตัวเอง (Self-actualization needs) ความต้องการและแรงจูงใจทั้งสองอย่างนี้สามารถเกิดขึ้นได้ไปพร้อม ๆ กันในองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะฉะนั้นหากพนักงานตอบสนองและเติมเต็มความต้องการของตัวเองได้ด้วยการเข้าร่วมกับกิจกรรมจิตอาสาต่าง ๆ ขององค์กร กลไกนี้เองที่จะทำให้วงจรการเข้าร่วมกิจกรรมดำเนินต่อไป (Mozes, Josman, & Yaniv, 2011)

Bhattacharya et al. (2008) อธิบายเพิ่มเติมว่าความต้องการหลัก 4 ประการที่ทำให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อสังคม ได้แก่

1. **โอกาสในการพัฒนาตัวเอง** พนักงานรู้สึกว่าการได้ทำงานที่ตอบแทนสังคมมีส่วนช่วยให้พวกเขาารู้สึกดีที่ได้มีส่วนช่วยพัฒนาสังคมและนอกจากนั้นแล้วยังได้มีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะที่เชี่ยวชาญ นอกเหนือจากงานหลักที่ได้รับมอบหมายประจำวัน ทำให้ได้พัฒนาตัวเองเพิ่มมากขึ้น

2. *การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว* ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวนั้นมีความเชื่อมต่อกันโดยไม่สามารถแยกจากกันได้ ดังนั้นการทำงานบางส่วนมีความคาบเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวบ้างก็จะทำให้ความเครียดในการบริหารจัดการความพอเหมาะของชีวิตสองด้านนี้มีน้อยลง เช่น หากองค์กรยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือการพัฒนาการศึกษาของชุมชนโดยการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมด้วยนั้น พนักงานที่มีบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่ได้รับความช่วยเหลือก็จะรู้สึกอุ่นใจมากขึ้น

3. *ความผูกพันกับองค์กร* พนักงานหลายคนมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะนั่นหมายถึงการได้มีเครือข่ายสังคมที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนอกเหนือจากการร่วมงานแบบเป็นทางการตามสายงานแล้ว การได้ร่วมปฏิบัติกิจกรรมพิเศษกับผู้อื่นในแผนกต่าง ๆ จะทำให้พนักงานมีความผูกพัน เข้ากันได้ดี และให้ความช่วยเหลือกันมากขึ้นเมื่อกลับมาร่วมงานกันในเวลาปกติ

4. *การมีภาพลักษณ์ที่ดี* พนักงานเป็นกระบอกเสียงสำคัญขององค์กร ในยามที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤติถูกโจมตีจากกลุ่มบุคคลภายนอกที่ให้ร้ายองค์กรพนักงานจะช่วยเป็นเกราะกำบังที่ดีในการกอบกู้สถานการณ์จากร้ายให้กลายเป็นดีได้ เพราะเมื่อภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหายก็จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของพนักงานที่ไม่ดีหรือทำให้พนักงานบางคนสูญเสียความเคารพตัวเองได้ด้วย และนั่นก็เป็นสิ่งที่พนักงานเองก็ไม่อยากให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้น พนักงานที่ได้เข้าร่วมกับกิจกรรมเพื่อสังคมจะสามารถเป็นทูตขององค์กรที่ดีโดยการทำหน้าที่ปกป้องชื่อเสียงองค์กรและสร้างความเข้าใจที่ดีกับผู้คนรอบข้างได้

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอของ Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapathi (2007) ซึ่งวิเคราะห์แรงจูงใจของพนักงานออกเป็นหลายมิติ อันประกอบได้ด้วย แรงจูงใจเชิงประโยชน์ (Instrumental motives) แรงจูงใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational motives) และแรงจูงใจเชิงศีลธรรม (Morality-based motives) ที่จะนำไปสู่ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสังคมเชิงบวก

การเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี (Corporate citizenship) นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย องค์กรจะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต้องหว่านทรัพยากรหลายด้านลงในกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งดอกผลของความรับผิดชอบนี้ส่งอิทธิพลโดยตรงกับพนักงานขององค์กร พนักงานจะรับรู้ได้ถึงความรับผิดชอบต่อความเป็นองค์กรที่ดี ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและการแสดงออกเชิงบวกที่มีต่อองค์กร ฉะนั้นหากพนักงานรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการทำงานและมีความสุข ก็จะตอบแทนองค์กรด้วยความเต็มใจทำงานหนักเพื่องานที่ดีเป็นเงาตามตัวไปด้วยเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้นหากพนักงานรับรู้และตัดสินใจว่าองค์กรมีส่วนช่วยในการพัฒนาสังคม ก็จะอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนานั้นด้วย ดังนั้นแรงจูงใจมิติต่าง ๆ ของพนักงานล้วนมีผลต่อการผลักดันองค์กรให้พยายามแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามรายละเอียดดังนี้

แรงจูงใจเชิงประโยชน์ (Instrumental motives) พนักงานมีแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมเพราะคิดว่าการกระทำนั้นจะเป็นประโยชน์กับตนเอง กล่าวคือการทำงานที่องค์กรมีนโยบายในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ก็สามารถอนุมานได้ว่าองค์กรก็น่าจะมีความยุติธรรมกับกลุ่มพนักงานด้วย ดังนั้นพนักงานจึงสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อผลักดันให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อทั้งคนภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

แรงจูงใจเชิงความสัมพันธ์ (Relational motives) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยรวมศูนย์ความไว้วางใจ ความเป็นหนึ่งเดียวกันระหว่างองค์กร พนักงานและชุมชน ดังนั้นพนักงานที่อยู่ในองค์กรประเภทนี้ก็จะได้ตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับไปด้วย เพราะกิจกรรมขององค์กรเหล่านี้ช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นพนักงานจึงเกิดแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมและผลักดันให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

แรงจูงใจเชิงศีลธรรม (Morality-based motives) เป็นแรงจูงใจขั้นสูงที่แสดงถึงการมีตัวตนอยู่อย่างมีคุณค่า พนักงานจะแสวงหาการทำงานกับองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและพยายามมีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมเหล่านั้น แรงจูงใจเชิงศีลธรรมส่งผลอย่างยิ่งให้พนักงานผลักดันองค์กรให้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงแต่กิจกรรมที่ส่งผลดีกับกลุ่มพนักงานกันเองเท่านั้น แต่ยังขยายวงกว้างไปถึงการดูแลใส่ใจสังคมในภาพรวม ซึ่งเมื่อได้ถ่ายทอดความต้องการเหล่านี้ออกมาแล้ว พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและพยายามรักษาความรู้สึกนี้ให้คงอยู่สืบไป นอกจากนี้แล้วผลสำรวจจากองค์กรจำนวน 111 แห่งของ Graafland and Van de Ven (2006) ยังพบว่าแรงจูงใจด้านศีลธรรมขององค์กรส่งผลให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร เพราะพนักงานมองว่าการทำเพื่อชุมชนนั้นมีความสำคัญและถือเป็นหน้าที่อันพึงกระทำของภาคธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและการรับรู้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทน กล่าวคือเมื่อพนักงานคิดว่าองค์กรมีความชอบธรรมก็จะตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและยินดีเข้าร่วมกับโครงการสนับสนุนอาสาสมัคร ในขณะที่เดียวกันเมื่อองค์กรเห็นผลเชิงบวกจากพนักงาน ก็ยิ่งจะทำเพื่อสังคมให้มากขึ้นไปอีก เป็นวงจรที่ขับเคลื่อนกันและกันเรื่อยไป P. H. Mirvis (2012) และ Özçelik (2015) มีความเห็นว่าแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กัน องค์กรสมัยใหม่พยายามตอบสนองความต้องการขั้นสูงของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีการศึกษาสูง โดยการมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทาย รวมถึงเพิ่มการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดทิศทางต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้คนเหล่านี้รู้สึกมีคุณค่าและได้แสดงความเป็นตัวตนของตัวเองออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลดีเพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และกระตุ้นหรือกระตุ้นให้เห็นความสำเร็จขององค์กร

คนแต่ละคนอาจทำกิจกรรมบางอย่างเหมือนกัน หากแต่เป็นไปเพื่อตอบสนองกลไกทางจิตใจต่างกัน อาสาสมัครเลือกทำกิจกรรมต่าง ๆ ก็เพื่อที่จะสนองความต้องการหรือแรงขับอย่างใดอย่างหนึ่ง

ของตนเอง ซึ่งแต่ละคนต่างก็มีวัตถุประสงค์ต่างกันออกไปทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา (Finkelstein et al., 2005) Clary et al. (1998) จึงได้คิดค้นเครื่องมือในการวัดแรงจูงใจอาสาสมัคร เพื่อศึกษาว่าอาสาสมัครที่ทำกิจกรรมจิตอาสา นั้น ทำไปเพื่อตอบสนองกลไกแรงจูงใจ (Motivational functions) ด้านใดบ้าง โดยแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านค่านิยม (Values) เป็นกลไกการตอบสนองแรงกระตุ้นเกี่ยวกับการแสดงออกเกี่ยวกับค่านิยมของตนเองที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือผู้อื่น
2. ด้านความเข้าใจ (Understanding) เป็นกลไกการตอบสนองแรงกระตุ้นเพื่อให้อาสาสมัครได้มีโอกาสฝึกใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ไม่ให้เสียเปล่า และเพื่อเป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้วย
3. ด้านสังคม (Social) เป็นกลไกการตอบสนองแรงกระตุ้นในการเข้าสังคมและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การหาเพื่อนใหม่หรือทำกิจกรรมที่ผู้มีอิทธิพลรอบข้างคิดว่าดี หรือการทำไปเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หรือได้รับรางวัลบางอย่าง
4. ด้านอาชีพ (Career) เป็นกลไกการตอบสนองแรงกระตุ้นด้านการฝึกอาชีพหรือพัฒนาทักษะบางด้านเพื่อการประกอบอาชีพในปัจจุบันหรือในอนาคต
5. ด้านการป้องกันตนเอง (Protective) เป็นกลไกการตอบสนองแรงกระตุ้นเพื่อให้ตัวเองปกป้องตัวเอง บางครั้งอาสาสมัครอาจทำกิจกรรมเพื่อลดความรู้สึกผิดที่เกิดขึ้นที่คิดว่าคนอื่น หรือเพื่อแก้ปัญหาของตัวเอง
6. ด้านการพัฒนา (Enhancement) เป็นกลไกการตอบสนองแรงกระตุ้นเพื่อให้ตัวเองรู้สึกดี เป็นการพัฒนาตัวเองและสร้างความศรัทธาในตัวเอง (Self-esteem)

จากนั้นนักวิจัยได้ทำการออกแบบสาร 6 แบบที่มีข้อความเชิญชวนต่าง ๆ กัน และนำโฆษณาเชิญชวนเหล่านี้ให้อาสาสมัครดู ผลปรากฏว่าอาสาสมัครตอบสนองต่อโฆษณาที่มีเนื้อหาตรงกับแรงจูงใจของตนเอง คือถูกโน้มน้าวใจให้เข้าร่วมกิจกรรมได้ง่ายกว่า หากได้ดูโฆษณาที่มีข้อความเชิญชวนที่มีเนื้อหาความจูงใจในด้านที่ตนเองต้องการตอบสนอง เช่น คนที่มีแรงจูงใจในการอาสาในด้านสังคม เมื่อเห็นโฆษณาที่บอกว่าการทำกิจกรรมอาสาจะช่วยให้ได้เจอเพื่อนใหม่ ก็จะถูกโน้มน้าวใจได้มากกว่าเนื้อหาความที่เขียนว่าการอาสาช่วยยกระดับจิตใจนักอาสาได้ เป็นต้น ซึ่งผลวิจัยชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของการสื่อสารที่มีต่อแรงจูงใจ สอดคล้องของงานวิจัยของ Manuel, Youn, and Yoon (2014) ที่ขยายผลการทดลองไปยังกลุ่มผู้บริโภค และพบว่าผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าจากองค์กรนั้นมีการตอบสนองในลักษณะคล้ายกับอาสาสมัคร คือหากข้อความในโฆษณาดังกล่าวตรงกับแรงจูงใจในการสนับสนุนบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ก็จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริโภคถูกโน้มน้าวใจให้ซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กรนั้นมากขึ้นด้วย

การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การทำจิตอาสาออกเวลา งานและการทำจิตอาสาในเวลางานร่วมกับองค์กร Pelozo, Hudson, and Hassay (2009) อธิบายว่าผู้ที่ทำกิจกรรมอาสาแต่ละประเภทก็มีแรงจูงใจในด้านที่ต่างกันออกไป ได้แก่

1. ด้านที่ทำเพื่อตนเอง (Egoistic motivation) พนักงานอาจมีแรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัคร เพราะรู้สึกว่าได้พัฒนาตนเอง ได้พบปะผู้คนใหม่ๆ และช่วยให้ตัวเองรู้สึกดีที่ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้อีกด้วย

2. ด้านที่ทำเพื่อผู้อื่น (Altruism motivation) คือพนักงานมุ่งเน้นการสละเวลาเพื่อประโยชน์ของบุคคลภายนอกองค์กรที่จะได้รับผลประโยชน์ เช่น องค์กรการกุศล คนทั่วไปในสังคมที่ต้องการความช่วยเหลือ เป็นต้น และ

3. ด้านที่ทำเพื่อองค์กร (Organizational citizenship behavior motivation) พนักงานที่อาสาทำกิจกรรมในนามขององค์กรก็เพื่อตอบแทนองค์กรและหวังให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า ซึ่ง Rioux and Penner (2001) อธิบายว่าการทำจิตอาสาของพนักงานองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบไปด้วย 2 มิติกว้าง ๆ คือ 1. ปรีตถนิยม (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมเชิงบวกที่ทำให้กับปัจเจกหรือกลุ่มคนในองค์กร และ 2. จิตสำนึกที่ดี (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมเชิงบวกที่ทำให้เกิดผลดีกับตัวองค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกองค์กรที่ดีนั้น เป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามทั้งสองแนวคิดต่างก็มีคุณลักษณะบางประการที่เหมือนกัน คือเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจปราศจากข้อบังคับ เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นในบริบทองค์กร และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน (Rioux & Penner, 2001)

องค์กรประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายฝ่ายที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นการสื่อสารระหว่างกันจึงเปรียบเสมือนน้ำมันที่หล่อเลี้ยงเครื่องจักรให้สามารถผลิตงานออกมาได้อย่างราบรื่น การจูงใจพนักงานเริ่มต้นจากการสื่อสารกับพนักงาน แม้แต่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการระหว่างคนในองค์กรก็สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการสื่อสาร แรงจูงใจ จิตอาสาองค์กร และความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กัน (Ziuraite, 2008)

2.7.4 การสื่อสารและแรงจูงใจในการทำงาน (Communication and Work Motivation)

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานต้องอาศัยการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึงการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม คือการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความรู้สึกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (J. S. Kim et al., 2016) นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดบุคคลสัมพันธ์ (Human relations) เชื่อว่าการได้มีส่วนร่วมจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านการเคารพตัวเองและการเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น และท้ายที่สุดนำไปสู่ผลการการทำงานที่

ดีขึ้นด้วย (Miller & Monge, 1986) นอกจากนั้นยังทำให้พนักงานพยายามนำแนวทางที่ตัดสินใจร่วมกันไปปฏิบัติอย่างเต็มใจมากยิ่งขึ้นด้วย (French Jr, Israel, & As, 1960)

การที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และริเริ่มโครงการต่าง ๆ ล้วนช่วยจูงใจให้พนักงานพึงพอใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรสื่อสารความสำเร็จหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งบนช่องทางภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จะยิ่งสร้างความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมได้มากยิ่งขึ้น (Vasuki, 2016) การสื่อสารเพื่อยกย่องเชิดชูพนักงานเมื่อทำดีหรือสร้างคุณค่าด้านใดด้านหนึ่งให้กับองค์กรถือเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะการสื่อสารในส่วนนี้เป็นตัวช่วยทำให้พนักงานเข้าใจว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับคำยกย่องชมเชยเป็นรางวัล ก็จะทำให้พนักงานคงพฤติกรรมที่ดีนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายและทำได้ตลอดเวลาโดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ (O'Reilly, 1989) เช่น การขอบคุณอย่างจริงใจที่พนักงานได้ทำเพื่อองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารแบบต่าง ๆ (R. Singh, 2016) หรือการจัดงานเลี้ยงขอบคุณ (Cheese & Cantrell, 2005) เป็นต้น

งานวิจัยของ Ziuraite (2008) พบว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารและผลการดำเนินงานของพนักงาน กล่าวคือความพึงพอใจในการสื่อสารกับหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในของพนักงาน (Intrinsic motivation) เพราะการมีการสื่อสารที่ดีนั้นทำให้พนักงานด้วยความสบายใจและสนุกสนาน และส่งผลทำให้ผลการทำงานออกมาดีตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Orpen (1997) ที่พบว่าคุณภาพของการสื่อสาร (Quality of communication) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงานโดยมีความผูกพันกับงานเป็นตัวแปรกลาง คุณภาพของการสื่อสารด้านความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการสื่อสารในองค์กรจะมีอิทธิพลกับผู้จัดการที่ผูกพันกับงานในระดับที่สูงกว่าผู้จัดการที่รู้สึกไม่ผูกพันกับงาน กล่าวคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรมีส่วนช่วยยกระดับแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น

2.8 งานวิจัยในสังคมไทย (Related Research in Thai context)

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และการทำจิตอาสาของพนักงานองค์กรในประเทศไทยนั้นมียุทธศาสตร์ต่างจากแนวคิดฝั่งตะวันตก เพราะสังคมไทยนั้นเป็นสังคมแห่งการเกื้อกูลกันพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งพื้นฐานแนวคิดเรื่องการช่วยเหลือกันนี้มีต้นกำเนิดมาจากคำสอนในพุทธศาสนา ที่สอนให้ชาวพุทธรู้จักสงเคราะห์ผู้อื่นในรูปแบบของการให้ทานหรือการทำบุญด้วยการอาสาหรือบริจาคทรัพย์และสิ่งของ ทั้งยังมีโครงการพระราชดำรินับจำนวนพันโครงการที่เป็นต้นแบบตัวอย่างในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Pimpa et al., 2015)

นอกจากนี้รัฐบาลยังได้มีการรณรงค์ให้ปีพ.ศ. 2550 เป็นปีแห่งการให้และการทำจิตอาสา เนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระชนมายุครบ 80 พรรษา ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงร่วมมือกันสนับสนุนกิจกรรมจิตสาธารณะโดยทั่วกัน (P. Prayukvong & Olsen, 2009) แท้จริงแล้วอาจจะกล่าวได้ว่าองค์กรไทยได้มุ่งเน้นการตอบแทนสังคมมาเนิ่นนานเพียงแต่ไม่ได้บัญญัติแนวปฏิบัตินี้ว่าเป็นการแสดงความรักตอบแทนสังคมอย่างในปัจจุบัน

คนไทยถูกปลูกฝังให้ “ปิดทองหลังพระ” คือการทำดีโดยไม่หวังผลตอบแทน หรือทำดีโดยไม่ต้องอวดอ้างว่าเป็นผู้ทำซึ่งนับว่าเป็นหลักคิดพื้นฐานที่สำคัญของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Sthapitanonda & Watson, 2015) อย่างไรก็ตามการแสดงความรักตอบแทนสังคมขององค์กรนั้นอาจเรียกไม่ได้เต็มปากนักว่าเป็นการกระทำที่บริสุทธิ์ใจไม่หวังผลตอบแทน เพราะในการทำธุรกิจผู้ลงทุนย่อมหวังผลตอบแทน เพียงแต่เมื่อลงทุนลงแรงช่วยเหลือสังคมแล้วนั้น ก็ไม่ควรสื่อสารให้มากจนเกินงาม

ผลตอบแทน และผลประโยชน์ที่แนวคิดฝั่งตะวันตกคำนึงถึงเมื่อองค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมักเป็นเรื่องของผลกำไรและความอยู่รอดขององค์กร ต่างจากมุมมองของ W. Prayukvong (2007) ที่มองว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นไม่ควรพิจารณาเพียงแค่เรื่องของภาพลักษณ์หรือผลประโยชน์ประกอบตามแนวคิดทุนนิยมเท่านั้น นักวิจัยท่านนี้จึงได้นำแนวคิดเรื่อง “อิทัปปัจจยตา” ซึ่งเป็นหลักธรรมจากพระพุทธศาสนาวิเคราะห้ร่วมด้วย “อิทัปปัจจยตา” ว่าด้วยเรื่องเหตุของการมีอยู่ คือเมื่อมีสิ่งนี้จึงมีสิ่งนั้น เมื่อสิ่งนี้เกิดสิ่งนั้นจึงเกิด ทุกสิ่งล้วนเกี่ยวข้องกัน และต้องพึ่งพาอาศัยกัน คือมองว่าภาคสังคมและภาคธุรกิจต้องเกื้อกูลและมีน้ำใจดีต่อกัน ซึ่งผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับการรับผิดชอบต่อสังคมนั้นไม่ได้มีเพียงแค่เรื่องผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังมีเรื่องของการยกระดับจิตใจที่แนวคิดฝั่งตะวันตกมักมองข้ามไป ผลการวิจัยชิ้นนี้พบว่าองค์กรที่ช่วยเหลือสังคมโดยการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัครต่างได้รับประโยชน์ทางด้านต่าง ๆ มากมาย คือ 1. ปัญญา คือผู้ที่ได้ช่วยเหลือสังคมนั้นจะรู้สึกอิ่มเอมมีความสุขและเข้าใจความหมายของชีวิตมากยิ่งขึ้น 2. จิตใจ คือการอาสาช่วยทำให้พนักงานคิดบวกและมีเจตนาดีในการช่วยเหลือผู้อื่น 3. การกระทำ คือได้ลงมือริเริ่มเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้นมากกว่าการรอให้ผู้อื่นทำ

นอกจากแนวคิดดั้งเดิมและบริบทสังคมไทยที่เน้นการช่วยเหลือกันและกันแล้ว ยังมีแรงผลักดันจากกระแสการดำเนินธุรกิจระดับสากล ที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกล้วนให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นองค์กรไทยที่ติดต่อกับต่างชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทในธุรกิจส่งออกและนำเข้าจำเป็นจะต้องสร้างมาตรฐานการทำงานให้ทัดเทียมนานาชาติ เพื่อป้องกันกรถูกกีดกันทางการค้า (P. Prayukvong & Olsen, 2009)

แม้องค์กรไทยจะมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามแบบฉบับสากลมากขึ้น แต่รูปแบบในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ มักเป็นการทำกิจกรรมสาธารณกุศล (Amaladoss & Manohar, 2013) กล่าวคือเน้นการทำโครงการระยะสั้น และเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่า เช่น ทำไปเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีมากกว่าการพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง (Jamali, 2007) ซึ่งสาเหตุหลักอาจจะมาจากการที่ผู้บริหารหรือคนในสังคมเข้าใจว่าการรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงแค่การแบ่งปันผลกำไรบางส่วนคืนสู่สังคมเท่านั้น ไม่ได้คาดหวัง เรียกร้อง หรือมีส่วนขับเคลื่อนให้องค์กรออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง บริษัทต่าง ๆ จึงมองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นเพียงการปฏิบัติแบบสมัครใจไม่ใช่ข้อบังคับที่ต้องดำเนินการอย่างเคร่งครัด (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2009; P. Prayukvong & Olsen, 2009)

ผลการวิจัยของ Eua-arporn and Benjarongkij (2012) รายงานว่าองค์กรจำนวน 497 องค์กรใน 27 อุตสาหกรรมที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้นมีเพียง 137 องค์กรที่รายงานเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรบนเว็บไซต์ และจากจำนวนนี้ 97 องค์กร (65.7%) เน้นการทำการบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate philanthropy) มากที่สุด ในขณะที่อีก 29 องค์กร (21.2%) มีกระบวนการทำธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Social corporate business practice) 9 องค์กร (6.57%) ทำการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause promotion) 5 องค์กร (3.65%) มุ่งทำการตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate social marketing) และอีก 4 องค์กร (2.92%) สนับสนุนการอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community volunteering) จะเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังคงแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับเริ่มต้นคือเน้นการทำการกิจกรรมการกุศล

ในขณะที่งานวิจัยของ P. Prayukvong and Olsen (2009) รายงานว่ากลุ่มตัวอย่างองค์กร 22 องค์กรเน้นทำการบริจาคเพื่อการกุศลและการอาสาช่วยเหลือชุมชนโดยมีพนักงานเป็นผู้อาสา ซึ่งในส่วนของการบริจาคเพื่อการกุศลนั้นเป็นการทำเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และเพื่อให้เข้ากับกระแสความนิยม โดยบริจาคเงินหรือสิ่งของให้กับหน่วยงานเพื่อการกุศลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและสำหรับกิจกรรมอาสาสมัครส่วนนี้องค์กรส่วนมาก มักดำเนินการควบคู่ไปกับกิจกรรมประจำปีของหน่วยงานหรือกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร ซึ่งกิจกรรมจิตอาสา สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. กิจกรรมระยะสั้น (One-time activity) คือกิจกรรมที่ทำเพียงครั้งเดียวแล้วเสร็จสิ้น ซึ่งหากจะมีการอาสาอย่างต่อเนื่องโดยมากจะมาจากการที่พนักงานบางคนไปอาสาเองมากกว่าที่จะมาจากการสนับสนุนจากองค์กร 2. Pro bono ซึ่งองค์กรข้ามชาติมักจะสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาช่วยเหลือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อจูงใจพนักงานให้พยายามเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้น

หากมองภาพรวมของสังคมไทยแล้วยังถือว่าอยู่ในยุคเริ่มต้นของการแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างจริงจัง เพราะองค์กรส่วนมากยังไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากนัก (Eua-arporn & Benjarongkij, 2012; P. Prayukvong & Olsen, 2009) ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ก้าวหน้ามีหลายประการ เช่น การไม่ได้รับผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจที่เป็นรูปธรรม การไม่เข้าใจประโยชน์ของการทำเพื่อสังคมที่องค์กรอาจได้รับในระยะยาว การไม่มีการวัดประสิทธิผลของโครงการเพื่อสังคม การไม่มีกลยุทธ์การออกแบบกิจกรรมที่ดี เป็นต้น (P. Prayukvong & Olsen, 2009)

องค์กรที่มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบในประเทศไทย มักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และเป็นองค์กรข้ามชาติที่ได้รับแนวคิดหลักมาจากประเทศแม่ และนำกิจกรรมมาดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2009) Hansen et al. (2010) ได้ทำการวิเคราะห์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เมอร์ค (ประเทศไทย) (Merck Ltd, Thailand) ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศเยอรมันนี้ บริษัทต้นสังกัดมีนโยบายให้บริษัทสาขาในแต่ละประเทศให้ความสนใจในการพัฒนาชุมชน ซึ่งแม้ว่าบริษัทลูกทั่วโลกจะปฏิบัติตามนโยบายบริษัทเหมือน ๆ กัน แต่สาขาในประเทศไทยนั้นได้กลายมาเป็นสาขาที่เป็นผู้นำเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ทั้งยังได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่นอีกด้วย องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็นโครงการระยะยาวร่วมกับหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไรและกลุ่มลูกค้าในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อบรรเทาปัญหาสังคมต่าง ๆ เช่น การสร้างสาธารณูปโภคให้ผู้ประสบภัยสึนามิ และโครงการระยะสั้นที่อาศัยพนักงานเป็นอาสาสมัครในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อชุมชน เช่น การปลูกป่า หรือการช่วยเหลือผู้พิการ

อย่างไรก็ตามแม้ว่า บริษัท เมอร์ค (ประเทศไทย) จะมีความโดดเด่นในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจจะเป็นเพราะมีแรงสนับสนุนหลาย ๆ ด้านที่เอื้อต่อการช่วยเหลือสังคม แต่กิจกรรมและประเด็นที่บริษัทเลือกสนับสนุนนั้นยังถือว่าเป็นเรื่องไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กรมากนัก กล่าวคือองค์กรยังไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์จากการทำกิจกรรมเหล่านี้ได้

นอกจากองค์กรข้ามชาติแล้วองค์กรไทยหลาย ๆ องค์กรดำเนินกลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดีเยี่ยมทัดเทียมนานาชาติ งานวิจัยของ วรทัย ราวินิจ (2549) พบว่า บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด เน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพราะองค์กรเลือกประเด็นสังคมที่องค์กรมีองค์ความรู้และความถนัดในการเข้าไปแก้ปัญหาได้ เช่น เรื่องเทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตร และเมื่อดำเนินการแล้วควรต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับคนในสังคมไม่ใชการปิดทองหลังพระ อย่างไรก็ตามการประชาสัมพันธ์การทำดีนั้นต้องมีความน่าเชื่อถือ องค์กรจึงไม่เน้นการซื้อสื่อโฆษณาแต่เน้นการใช้สื่อที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ชุมชน และ

กับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม รวมถึงสื่อมวลชน เพื่อกระจายข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในสายตาของคนภายในและภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งการทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะนี้ส่งผลช่วยให้สาธารณชนที่ได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร มีแนวโน้มในการตัดสินใจซื้อสินค้าจากองค์กรเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ Udomkit (2013) พบว่าประชาชนชาวไทยมีความคาดหวังว่าภาคธุรกิจจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนสินค้าจากองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากราคาของสินค้าของบริษัทคู่แข่งอยู่ในระดับเดียวกัน แม้ว่าภาคธุรกิจจะมองว่าบริษัทควรใช้งบประมาณของบริษัทไปกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมมากกว่าที่จะนำมาใช้ประชาสัมพันธ์และโฆษณา แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการสื่อสารมีส่วนช่วยส่งเสริมการรับรู้เชิงบวกและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้

วิศิณี นพคุณ (2551) รายงานผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน ว่าองค์กรต่าง ๆ ใช้กลยุทธ์การสื่อสารดังนี้ 1. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ความรู้กับพนักงานและชุมชนเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม 2. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ ส่วนใหญ่เน้นการโน้มน้าวใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและทำกิจกรรมเพื่อสังคมแบบสมัครใจ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นผลกระทบที่จะได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม 3. กลยุทธ์การใช้สื่อ สื่อบุคคลนับเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม รองลงมาคือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 4. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการสร้างเครือข่าย เป็นการสร้างเครือข่ายทั้งภายใน เช่น การที่พนักงานเน้นการชักชวนกันปากต่อปากเพื่อสร้างเครือข่ายจิตอาสา และการสร้างเครือข่ายภายนอกให้ร่วมเป็นภาคีในการเข้ามาแก้ไขปัญหาสังคม

พิชชา สมบูรณ์สิน (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ SCG ที่มีส่วนร่วมของสื่อมวลชน โดยกลุ่มเป้าหมายของการประชาสัมพันธ์นั้นมีการกล่าวถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยสื่อสารเพื่อเน้นการเชิญชวนให้พนักงานเข้าเยี่ยมชมโครงการโดยเน้นการสื่อสารผ่านช่องทางอีเมลมากที่สุด ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กรคือกลุ่มสื่อมวลชน ซึ่งองค์กรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนเพื่อประชาสัมพันธ์โครง SCG รักษาเพื่ออนาคตเนื่องจากสื่อมวลชนถือเป็นกระบอกเสียงสำคัญในการกระจายข่าวสารไปสู่สาธารณชน

ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวเน้นที่การสื่อสารกับกลุ่มคนภายนอกองค์กรมากกว่าถึงแม้ผลวิจัยบางส่วนจะครอบคลุมเรื่องการสื่อสารกับคนภายในองค์กรด้วยแต่ก็เป็นส่วนน้อย ต่างจากงานวิจัยของ สิตางค์สุนทรโรหิต (2550) ที่มุ่งศึกษาเรื่องการรับรู้และทัศนคติเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรรวมทั้งระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับข่าวสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับปานกลาง มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำกิจกรรม แต่มีการเข้าร่วมในระดับต่ำ เนื่องจากรูปแบบและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน

จากการทบทวนงานวิจัยในบริบทสังคมไทยจะเห็นได้ว่า งานวิจัยเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมักจะมองที่ภาพกว้างของการสื่อสาร ซึ่งบางส่วนได้นำเสนอกระบวนการประชาสัมพันธ์แต่มุ่งกลุ่มผู้รับสารไปที่บุคคลภายนอกองค์กรเป็นส่วนมาก ดังนั้นงานวิจัยในครั้งนี้จะขยายองค์ความรู้เรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยมุ่งไปที่การศึกษาแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร ควบคู่กับปัจจัยด้านแรงจูงใจ และการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร เพื่อชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน” เป็นการวิจัยแบบผสมผสานโดยมีการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ส่วนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth-interview) ในการเก็บข้อมูล และส่วนที่สองใช้แบบสอบถาม (Survey research) ในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนตามแผนภาพและมีรายละเอียดการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1: คัดเลือกองค์กรที่มีรายชื่ออยู่ในดัชนีที่ได้รับการยอมรับระดับสากล

ขั้นตอนที่ 2: เลือกตัวอย่างองค์กรตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3: เก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและวิเคราะห์ผล

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล
1. เพื่อศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร และรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร	การวิจัยเชิงคุณภาพ - สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	- สัมภาษณ์พนักงาน
3. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร	
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร การเป็นอาสาสมัครขององค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	การวิจัยเชิงปริมาณ - ใช้แบบสำรวจเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน

3.1 ขั้นตอนในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1: คัดเลือกองค์กรจากดัชนีที่ได้รับการยอมรับระดับสากล

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งขยายความรู้เรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรนานาชาติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรจากดัชนีที่กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความนิยมในระดับสากล ได้แก่ ดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices) (Davies, 2013)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ในแต่ละปี S&P Dow Jones Indices (S&P DJI) หนึ่งในผู้นำระดับโลกด้านการประเมินดัชนีขององค์กรต่าง ๆ และ RobecoSAM องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนที่มุ่งให้ความสนใจกับการลงทุนแบบยั่งยืน (Sustainability investing) จะพิจารณาประเมินองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. มิติด้านเศรษฐกิจ เช่น ความโปร่งใสด้านการเงิน การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
2. มิติด้านสังคม เช่น การสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย การคัดเลือกและประเมินพนักงาน
3. มิติด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบการจัดการของเสีย มาตรการการนำวัตถุดิบกลับมาใช้

องค์กรที่ผ่านการประเมินจะมีรายชื่ออยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices) จึงนับเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่น และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง ซึ่งมีทั้งองค์กรสัญชาติไทย และหลายประเทศจากทั่วโลก (RobecoSAM, 2016c) งานวิจัยชิ้นนี้จึงคัดเลือกองค์กรตัวอย่างจากดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์

ขั้นตอนที่ 2: การเลือกตัวอย่างองค์กรตามผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

เลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยคัดเลือกองค์กรที่ปรากฏชื่อในดัชนี ประเภทความยั่งยืนระดับโลก (DJSI World) ประจำปี 2559 ซึ่งองค์กรที่อยู่ในหมวดนี้คือ 2,500 องค์กรแรกที่ใหญ่ที่สุดใน S&P Global Board Market Index จาก 60 อุตสาหกรรม ใน 47 ประเทศทั่วโลก ที่มีมูลค่ามากกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งจะมีเพียง 10% แรกขององค์กรชั้นนำที่มีคะแนนด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนสูงที่สุดจากแต่ละอุตสาหกรรมเท่านั้นที่ได้รับคัดเลือกให้อยู่ในหมวดนี้ ซึ่งข้อมูลจาก Dow Jones Sustainability World Indices ณ วันที่ 19 กันยายน 2559 รายงานว่ามีองค์กรจาก 28 ประเทศที่เข้าเกณฑ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 316 องค์กร

และจากองค์กรจำนวน 316 องค์กรนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรตัวอย่าง 2 ข้อ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและมีจำนวนองค์กรที่ผ่านเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ที่ 1. เป็นองค์กรที่มีสาขาประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย

เกณฑ์ที่ 2. เป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์ ในบริบทสังคมไทย ซึ่งมีข้อมูลเผยแพร่ปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี (Annual report) / รายงานความยั่งยืนประจำปี (Sustainability report) 2559 หรือเว็บไซต์องค์กร อย่างน้อยหนึ่งช่องทาง

ตารางที่ 5: เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรตัวอย่าง

เกณฑ์	จำนวนองค์กรที่ผ่านเกณฑ์
1. เป็นองค์กรที่มีสาขาประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย	60
2. เป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์ในบริบทสังคมไทย และมีข้อมูลปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี 2559/ รายงานความยั่งยืนประจำปี 2559/ เว็บไซต์องค์กรอย่างน้อยหนึ่งช่องทาง	14

องค์กรที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจะต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ข้อ จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการวิเคราะห์รายงานประจำปี (Annual report) / รายงานความยั่งยืนประจำปี (Sustainability report) 2559 และเว็บไซต์ขององค์กร จำนวน 316 องค์กรในดัชนีความยั่งยืนระดับโลก พบว่ามีองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ข้อที่ 1 เท่านั้น คือมีสาขาประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทยมีจำนวน 60 องค์กร และผ่านเกณฑ์ทั้งข้อที่ 1 และ 2 สามารถเป็นกลุ่มองค์กรตัวอย่างได้ มีทั้งสิ้นจำนวน 14 องค์กร (ตารางที่ 5)

จากองค์กร 14 องค์กรที่ผ่านเกณฑ์ (ตารางที่ 6) พบว่าองค์กรทั้งหมดมาจาก 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศฝรั่งเศส ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศไทย ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการคัดเลือกองค์กรจากประเทศต่าง ๆ ให้เหลือ 1 องค์กรเพื่อเป็นตัวแทนจากแต่ละประเทศ โดยเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรจากแต่ละประเทศนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากเอกสารเผยแพร่รายงานประจำปี 2559 และเว็บไซต์เพิ่มเติม โดยพิจารณาองค์กรจากรางวัลและการได้รับการยกย่อง (Rewards and Recognitions) ที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศไทยและภายนอกประเทศในปี 2559 และความเข้มข้นในการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในบริบทสังคมไทย กล่าวคือคัดเลือกองค์กรที่มีความโดดเด่นด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าองค์กรอื่นจากประเทศเดียวกันที่ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 6: รายชื่อองค์กรจากดัชนีความยั่งยืนระดับโลก (DJSI World) ที่ผ่านเกณฑ์

	องค์กร	อุตสาหกรรม	ประเทศ
1	Sodexo SA	Consumer services	ฝรั่งเศส
2	Michelin	Automobile & Component	ฝรั่งเศส
3	Panasonic Corp	Consumer Durables & Apparel	ญี่ปุ่น
4	Kao Corp	Household & Personal products	ญี่ปุ่น
5	Tokio Marine Holdings Inc	Insurance	ญี่ปุ่น
6	Bridgestone Corp	Automobile & Component	ญี่ปุ่น
7	Microsoft Corp	Software & Services	สหรัฐอเมริกา
8	Mondelez International Inc	Food, Beverage & Tobacco	สหรัฐอเมริกา
9	Caterpillar Inc	Capital goods	สหรัฐอเมริกา
10	Siam Cement PCL	Materials	ไทย
11	PTT Global PCL	Materials	ไทย
12	Kasikornbank PCL	Banks	ไทย
13	PTT PCL	Energy	ไทย
14	PTT Exploration & production PCL	Energy	ไทย

ประเทศฝรั่งเศส: ทั้ง Michelin และ Sodexo SA ต่างได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายจากหน่วยงานระดับโลก (Michelin, 2016; Sodexo, 2016a) แต่เนื่องจาก Sodexo SA เป็นผู้นำอุตสาหกรรม Consumer services ระดับโลก (World Industry leader) ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ตั้งแต่ปี 2557-2559 (RobecoSAM, 2014, 2015, 2016b) ดังนั้น Sodexo SA จึงมีความโดดเด่นมากกว่า Michelin และถูกคัดเลือกเป็นตัวแทนองค์กรจากประเทศฝรั่งเศสในการวิจัยในครั้งนี้

ประเทศญี่ปุ่น: Panasonic Corp ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจากประเทศญี่ปุ่นในการวิจัยในครั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้นำอุตสาหกรรมระดับโลก (Industry leader) ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ในปี 2556 (RobecoSAM, 2013) ได้รับรางวัลกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-DIW) จากกระทรวงอุตสาหกรรม และรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมจากสถาบันความปลอดภัยในการทำงาน จากกระทรวงแรงงาน ประเทศไทย (Panasonic, 2011) ทั้ง

ยังได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายจากหน่วยงานระดับโลก (Panasonic, 2016) Panasonic Corp จึงมีความโดดเด่นมากกว่าเมื่อเทียบกับอีก 3 องค์กรที่เหลือ

ประเทศสหรัฐอเมริกา: Microsoft Corp ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจากประเทศสหรัฐอเมริกาในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ทำการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทยมากที่สุด (ไมโครซอฟท์, 2560) เมื่อเทียบกับอีก 2 องค์กร

ประเทศไทย: Siam Cement PCL ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจากประเทศไทยในการวิจัยในครั้งนี้เนื่องจากรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืนยอดเยี่ยม ประจำปี 2559 ซึ่งแม้ว่า PTT Global PCL จะได้รับรางวัลด้วยเช่นกัน (SET, 2016b) แต่ Siam Cement PCL มีรายชื่ออยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) มายาวนานมากกว่า ตั้งแต่ปี 2544 และ 2547-2559 (RobecoSAM, 2016d) ทั้งยังได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายจากหน่วยงานทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ (SCG, 2016)

ดังนั้นองค์กรที่จะเป็นตัวตัวอย่างองค์กรผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้จึงมี 4 องค์กรดังนี้

ตารางที่ 7: รายชื่อองค์กรตัวอย่างในการวิจัย

	องค์กร	อุตสาหกรรม	ประเทศ
1	Sodexo SA บริษัท โซเด็กซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด	Consumer Services	ฝรั่งเศส
2	Panasonic Corp บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	Consumer Durables & Apparel	ญี่ปุ่น
3	Microsoft Corp บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด	Software & Services	สหรัฐอเมริกา
4	Siam Cement PCL บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	Materials	ไทย

ขั้นตอนที่ 3: การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผล

ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัยและจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ผล

ตารางที่ 8: วัตถุประสงค์การวิจัยและการเก็บข้อมูล

วัตถุประสงค์การวิจัย	การเก็บข้อมูล
1. เพื่อศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมใน ฐานะวัฒนธรรมขององค์กร และรูปแบบการ สนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร เพื่อสร้าง ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร	การวิจัยเชิงคุณภาพ - สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายสื่อสาร ความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร - สัมภาษณ์พนักงานอาสาสมัคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	
3. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้าน อาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานกับ องค์กร	
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อสังคมในวัฒนธรรมขององค์กร การเป็น อาสาสมัครองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้าน อาสาสมัคร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน	การวิจัยเชิงปริมาณ - ใช้แบบสำรวจเพื่อสอบถามความ คิดเห็นจากพนักงาน

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth interview) โดยมีรายละเอียด
ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์

คัดจากคุณลักษณะของการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภายในองค์กร ใช้การสุ่มตัวอย่าง
แบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารด้านความ
รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงาน และมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง การสื่อสารภายใน
องค์กร จำนวน 6 คน

2. พนักงานอาสาสมัครองค์กร ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดย
คัดเลือกผู้ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครที่องค์กรเป็นผู้จัดขึ้นด้วยความสมัครใจ อย่างน้อย 1 ครั้ง
ภายใน 1 ปี ที่ผ่านมา จำนวน 7 คน

รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนจากผู้บริหารและพนักงานอาสาสมัครจากองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งสิ้นจำนวน 13 คน ดังนี้

ตารางที่ 9: รายชื่อและตำแหน่งของตัวแทนผู้บริหารและพนักงานอาสาสมัคร

บริษัท โขเต็กซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด	
ผู้บริหาร	คุณสุธาสินี ระวังภัย (ผู้จัดการแผนกการตลาดและสื่อสารการตลาด)
พนักงานอาสาสมัคร	คุณประหยัด เศษสุวรรณ (เชฟ เดอ ปาตี) คุณธนพล เทียงประสงค์ (Senior Supervisor)
บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	
ผู้บริหาร	คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (ผู้จัดการทั่วไป)
พนักงานอาสาสมัคร	คุณศิริทร สิงขรณ์ (Senior Officer) คุณนลนภส ฉิมพลี (Senior Officer)
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	
ผู้บริหาร	คุณสมภพ กิ่งเงิน (Associate Director Enterprise Brand Communications) คุณวิญญู แม่ตระกูล (ผู้จัดการโครงการ, มูลนิธิเอสซีจี)
พนักงานอาสาสมัคร	คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ (นักพัฒนาองค์กรอาวุโส) คุณเขมณัญญ์ พัฒนเมธาวัดน์ (ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ, มูลนิธิเอสซีจี)
บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด	
ผู้บริหาร	คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (Communication Lead, Marketing and Operation) คุณศุภารัตน์ จุระมงคล (ผู้จัดการฝ่ายกิจกรรมเพื่อชุมชน)
พนักงานอาสาสมัคร	คุณธนชาติ วิวัฒนภูติ Business Development Manager

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth-interview) ด้วยวิธีการสนทนาแบบต่อหน้า (Person-to-person) โดยใช้การบันทึกเสียง และจัดบันทึกควบคู่กันไปในประเด็นต่าง ๆ

ตารางที่ 10: ตัวอย่างคำถามผู้บริหารฝ่ายสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

วัตถุประสงค์	1. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรและสร้างความผูกพันของพนักงาน
ตัวอย่างประเด็นคำถาม	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุประสงค์ของการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร - บทบาทของการสื่อสาร - กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในการสื่อสาร - เนื้อหาในการสื่อสาร - ช่องทางในการสื่อสาร
วัตถุประสงค์	2. เพื่อศึกษารูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
ตัวอย่างประเด็นคำถาม	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรม CSR ที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานทำ - รูปแบบ/วิธีการ/กระบวนการ/กลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร - ประโยชน์ที่ได้รับการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร - การเลือกโครงการที่องค์กรจะสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัคร - การติดตามวัดผล
วัตถุประสงค์	3. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
ตัวอย่างประเด็นคำถาม	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการ/รูปแบบในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร

ตารางที่ 11: ตัวอย่างคำถามพนักงาน

วัตถุประสงค์	1. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรและสร้างความผูกพันของพนักงาน
ตัวอย่างประเด็นคำถาม	<ul style="list-style-type: none"> - การรับรู้/ความเข้าใจ/การตีความ/การให้ความสำคัญกับเนื้อหาในการสื่อสาร - การรับรู้/ความเข้าใจ/การจดจำการสื่อสาร - การเลือกช่องทางที่ใช้สื่อสาร - รูปแบบ/วิธีการ/กระบวนการในการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร - ระดับ/บทบาทความมีส่วนร่วมของแต่ละคน - การตอบรับเมื่อได้รับสาร
วัตถุประสงค์	2. เพื่อศึกษารูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
ตัวอย่างประเด็นคำถาม	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรม CSR ที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานทำ - รูปแบบ/วิธีการ/กระบวนการ/กลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร - ความรู้สึก/ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นอาสาสมัครองค์กร
วัตถุประสงค์	3. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ตัวอย่างประเด็นคำถาม	- แรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร

การวิเคราะห์และการประมวลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้รูปแบบการพรรณนาความ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นเกณฑ์ในการอธิบายและวิเคราะห์ผลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นนำประเด็นข้อค้นพบต่าง ๆ ที่น่าสนใจบางส่วนไปพัฒนาเป็นข้อคำถามเชิงปริมาณในแบบสำรวจเพื่อประเมินความคิดเห็นของพนักงานองค์กรต่าง ๆ ต่อไป

เมื่อผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ประมวลผลแล้วจึงพบตัวแปรที่สำคัญต่าง ๆ ที่จะนำมาทดสอบและหาความสัมพันธ์ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป อย่างไรก็ตามการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณนั้นจะเป็นการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจาก 3 องค์กรเท่านั้น ได้แก่ 1. บริษัท

โซเด็คซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด 2. บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด 3. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยไม่สามารถเก็บข้อมูลจาก บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในช่วงระหว่างการเก็บข้อมูล ซึ่งขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

3.3 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากร

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานในองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวน 3 องค์กร ได้แก่ 1. บริษัท โซเด็คซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด 2. บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด 3. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยอ้างอิงจาก Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการใช้สถิติการสร้างความโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) นั้นให้พิจารณาจากจำนวนตัวแปรแฝง ซึ่งในงานวิจัยนี้มีตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัว โดยแต่ละตัวแปรแฝงประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้มากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ในกรณีนี้จำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมากกว่าจำนวน 100 ตัวอย่างขึ้นไป

ผู้วิจัยจึงได้ทำการกระจายแบบสอบถามแบบจัดสัดส่วน (Quota sampling) เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานของแต่ละองค์กร จากนั้นแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานที่เป็นอาสาสมัครของแต่ละองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา จำนวนทั้งสิ้น 364 ชุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 12: รายชื่อองค์กร จำนวนพนักงาน และจำนวนแบบสอบถาม

องค์กร	จำนวนพนักงาน โดยประมาณ (คน)	จำนวนแบบสอบถาม (ชุด)
โซเด็คซีโซ่ (ประเทศไทย)	2,500	46
พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย)	14,000	156
ปูนซิเมนต์ไทย	53,000	162
		364

ตัวแปรและเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้กำหนดตัวแปรในการศึกษา จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยในเบื้องต้นคัดเลือกแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended questionnaire) จากงานวิจัยต่าง ๆ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์มาพิจารณาการปรับหรือเพิ่มข้อความให้เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในบริบทสังคมไทยต่อไป

แบบสอบถามเบื้องต้น แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

คำถามในส่วนนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อคัดกรองกลุ่มตัวอย่างให้ตรงกับคำนิยามของพนักงานผู้เป็นอาสาสมัครองค์กรและเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร โดยมีคำถาม 2 ข้อในการคัดกรอง ได้แก่

1. ท่านเป็นอาสาสมัครองค์กรด้วยความสมัครใจ
2. ท่านเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กร อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 1 ปี ที่ผ่านมา

โดยมีคำอธิบายว่า การเป็นอาสาสมัครองค์กร หมายถึง การมีส่วนร่วมในโครงการอาสาสมัครที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนเพื่อให้พนักงานได้สร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามส่วนนี้ เป็นข้อความเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ฝ่ายงานที่สังกัด อายุงาน จำนวนครั้งที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กร และลักษณะของกิจกรรมอาสาที่ทำเป็นประจำ

ส่วนที่ 2: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นข้อความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งแปลมาจากมาตรวัดด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของ Toliver (2016) จำนวน 11 ข้อ โดยเริ่มต้นคำถามด้วยการถามว่า “ฉันคิดว่าองค์กรของฉัน...” จากนั้นมีตัวเลือกคำตอบเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านต่าง ๆ ดังนี้

สนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัคร
มีบทบาทสำคัญในชุมชน
มีการสนับสนุนให้ริเริ่มโครงการ
ทำให้ฉันมั่นใจว่าที่ทำงานเป็นที่ ๆ ปลอดภัยสำหรับพนักงาน
ช่วยเหลือชุมชนที่องค์กรอาศัยอยู่
ให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิมนุษยชน

มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
มีโครงการการให้บริการต่าง ๆ ต่อชุมชน
มีความมุ่งมั่นในการเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน
มีความมุ่งมั่นในการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดจากการทำธุรกิจขององค์กร
มีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจแบบยั่งยืน

ส่วนที่ 3: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร โดยแปลจากมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work Scale-R) โดย Haivas et al. (2013) เนื่องจากเป็นมาตรวัดที่ใช้ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory) และแรงจูงใจในการทำงานเป็นพื้นฐาน กล่าวคือเป็นมาตรวัดที่ครอบคลุมข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ประเมินแรงจูงใจในบริบทการเป็นอาสาสมัครด้วย ซึ่งมาตรวัดนี้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 5 ประเภท จำนวน 20 ข้อ โดยเริ่มต้นคำถามด้วยการถามว่า “ฉันเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเพราะ...” จากนั้นมีตัวเลือกคำตอบเป็นแรงจูงใจประเภทต่าง ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 การถูกกำหนดด้วยปัจจัยภายนอก (External regulation)
<ul style="list-style-type: none"> - มีแรงกดดันจากผู้อื่น (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว) - มีผู้อื่นบังคับให้ทำ (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว) - ผู้อื่นจะเห็นคุณค่าของท่านมากขึ้น (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว) - ต้องการหลีกเลี่ยงการถูกผู้อื่นวิพากษ์วิจารณ์ (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว)
มิติที่ 2 การกำหนดตนเองด้วยปัจจัยภายนอก (Introjected regulation)
<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันภูมิใจในตัวเอง - การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันรู้สึกดีกับตัวเอง - การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันไม่รู้สึกรำคาญกับตัวเอง - การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันไม่รู้สึกละอาย
มิติที่ 3 การกำหนดตนเองด้วยความสอดคล้อง (Identified regulation)
<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นอาสาสมัครเป็นงานที่มีความหมายทางใจกับฉัน - การเป็นอาสาสมัครเป็นงานที่มีความสำคัญกับฉัน - การเป็นอาสาสมัครเป็นงานที่สร้างประโยชน์ให้กับฉัน

- การเป็นอาสาสมัครเป็นงานที่ต้องทำด้วยความมุ่งมั่น
มิติที่ 4 การกำหนดตนเองด้วยแบบบูรณาการ (Integrated regulation)
<ul style="list-style-type: none"> - ฉันเกิดมาเพื่อทำงานด้านอาสาสมัคร - การเป็นอาสาสมัครองค์การถือเป็นการทำตามภารกิจทางจิตวิญญาณของฉัน - การเป็นอาสาสมัครองค์การทำให้ฉันเข้าใจถึงคุณค่าตัวเอง - การเป็นอาสาสมัครองค์การตรงกับเป้าหมายในชีวิตของฉัน
มิติที่ 5 การกำหนดตนเองด้วยปัจจัยภายใน (Intrinsic motivation)
<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นอาสาสมัครองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้ฉันรู้สึกเพลิดเพลิน - การเป็นอาสาสมัครองค์การเป็นสิ่งที่น่าสนใจ - การเป็นอาสาสมัครองค์การตรงกับสิ่งที่ฉันชื่นชอบ - การเป็นอาสาสมัครองค์การเป็นเรื่องน่าสนใจ

ส่วนที่ 4: การเป็นอาสาสมัครองค์การ

แบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นอาสาสมัครองค์การ โดยใช้ข้อคำถามจาก Rodell (2010) ในการวัดระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครองค์การ จำนวน 11 ข้อ

ฉันได้ใช้เวลาในการช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ใช้ความสามารถในการช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ใช้ทักษะในทางที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ทุ่มเทพลังกำลังให้กับโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ร่วมทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนโครงการอาสาสมัครขององค์กรด้วยความใส่ใจ
ฉันมุ่งมั่นทำงานเพื่อโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ใช้ความรู้เพื่อช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้มีส่วนร่วมพัฒนาโครงการอาสาสมัครขององค์กรให้ดีขึ้น
ฉันได้สละทรัพยากรของตัวเองให้กับโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ใช้ความเชี่ยวชาญช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร
ฉันได้ให้ความใส่ใจกับโครงการอาสาสมัครขององค์กร

ส่วนที่ 5: ความผูกพันของพนักงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 5 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร โดยใช้มาตรวัดจาก Robinson et al. (2004) โดยการประเมินระดับความผูกพันของพนักงานด้วยคำถาม จำนวน 12 ข้อ

ฉันกล่าวชื่นชมองค์กรของฉันให้เพื่อนฟัง
ฉันจะรู้สึกสบายใจแทนเพื่อนหรือครอบครัวเมื่อพวกเขาใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
ฉันคิดว่าองค์กรของฉันเป็นผู้จ้างงานที่ดีที่สุด
ฉันคิดว่าองค์กรของฉันมีชื่อเสียงที่ดี
ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้
ฉันได้รับแรงบันดาลใจจากองค์กรในการพยายามทำงานออกมาให้ดีที่สุด
ฉันคิดว่าค่านิยมของฉันและองค์กรมีความคล้ายคลึงกัน
ฉันมักจะทำงานเกินจากหน้าที่ที่ถูกร้องหมาย
ฉันพยายามช่วยเหลือผู้อื่นในองค์กรในทุก ๆ ทางที่ทำได้
ฉันพยายามติดตามข้อมูลใหม่ ๆ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับส่วนงาน
ฉันอาสาทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากงาน เพื่อเอื้อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
ฉันเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน/ทีมงาน/แผนงาน/บริการต่าง ๆ อยู่เสมอ

การวัดค่าตัวแปร

ผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์การให้คะแนนและการวัดโดยใช้มาตรวัดแบบ Likert scale แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
เฉย ๆ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

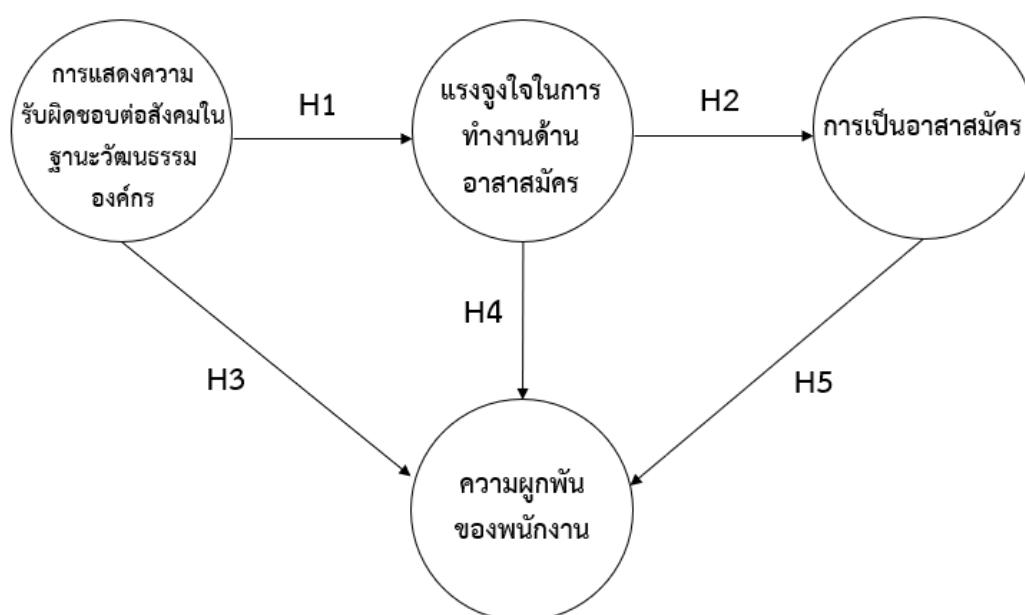
หลังจากนั้นนำคะแนนที่ได้ในแต่ละตัวแปร มาหาค่าเฉลี่ยแล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.21 – 5.00	อยู่ในระดับ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.41 – 4.20	อยู่ในระดับ	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.61 – 3.40	อยู่ในระดับ	เฉย ๆ
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.81 – 2.60	อยู่ในระดับ	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.80	อยู่ในระดับ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สมมติฐานเบื้องต้น

- H1: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร
- H2: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครส่งผลต่อการเป็นอาสาสมัครองค์กร
- H3: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H4: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน
- H5: การเป็นอาสาสมัครองค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ภาพประกอบที่ 11: สมมติฐานการวิจัย



การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่จะถูกนำไปใช้ได้ผ่านการทดสอบคุณภาพความตรง (Validity) ความเที่ยง (Reliability) รวมทั้งความสัมพันธ์ภายในตัวแปร (Correlation) ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทดสอบหาความตรง (Validity) ของเครื่องมือ

ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงของเนื้อหา (Content validity) รวมทั้งความเหมาะสมของสำนวนและการใช้ภาษา (Wording) เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความชัดเจนสมบูรณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

2. การทดสอบหาความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ

เมื่อปรับแก้แบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามออนไลน์ให้กับพนักงานองค์กรที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 30 ชุด จากพนักงานอาสาสมัครของเอสซีจีและพานาโซนิค จากนั้นนำคำตอบที่ได้จากทดสอบเก็บข้อมูลมาคำนวณค่าระดับความเที่ยงของเครื่องมือ ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องภายใน (Internal consistency method) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าระดับความเที่ยงดังนี้

- ค่าความเที่ยงของตัวแปร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร = 0.964
- ค่าความเที่ยงของตัวแปร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร = 0.799
- ค่าความเที่ยงของตัวแปร การเป็นอาสาสมัครองค์กร = 0.871
- ค่าความเที่ยงของตัวแปร ความผูกพันของพนักงาน = 0.868

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก บริษัท โซเด็คซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยติดต่อประสานงานเพื่อแจกแบบสอบถาม จากนั้นจึงให้กลุ่มตัวอย่างทำการกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง เมื่อเสร็จสิ้นจึงเก็บรวบรวมเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์และการประมวลผล

เมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้ไปทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยแบ่งการวิเคราะห์ผลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) เพื่อหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลลักษณะประชากร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร การเป็นอาสาสมัคร และแรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในกรอบแนวคิดงานวิจัย

ขั้นตอนของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เริ่มจากการสร้างโมเดลการวัดและตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การสร้างโมเดลการวัด (Measurement Model): การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

(1) การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง โดยใช้โปรแกรม Amos 18 ในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีฐานทฤษฎีรองรับ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) ซึ่งเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากตัวแปรทั้งหมดได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

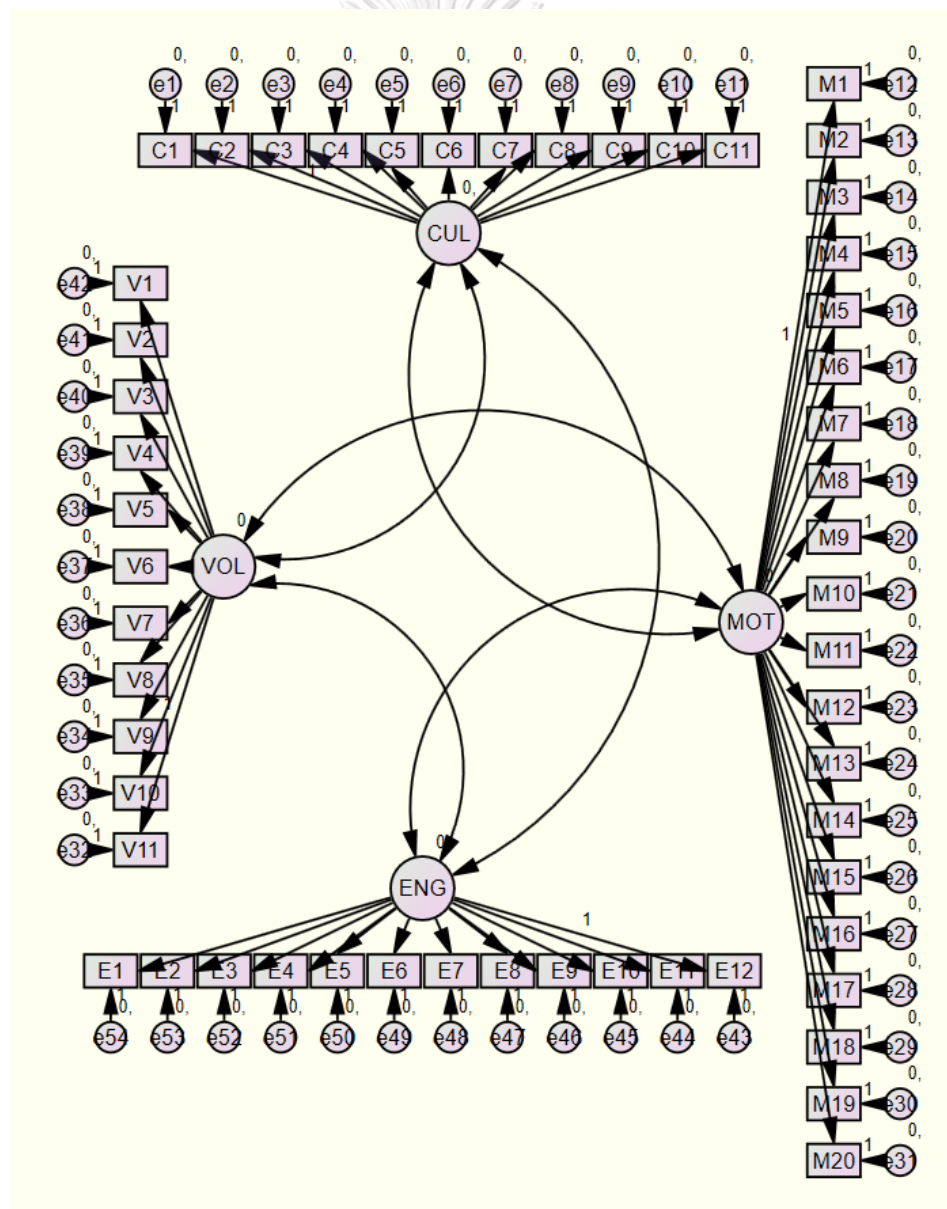
โมเดลการวัดนี้ประกอบไปด้วยโมเดลเชิงยืนยัน 4 โมเดลคือ

1. ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง CUL (CSR Organizational Culture: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมขององค์กร) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร คือ C1 – C11 นั่นคือการจะตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 11 ตัวสามารถวัดความสำคัญของปัจจัยด้าน CUL ได้หรือไม่
2. ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง VOL (Corporate Volunteer: การเป็นอาสาสมัครองค์กร) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร คือ V1 – V11 นั่นคือการจะตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 11 ตัวสามารถวัดความสำคัญของปัจจัยด้าน VOL ได้หรือไม่

3. ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง MOT (Motivation: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 20 ตัวแปร คือ M1 – M20 นั่นคือการจะตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 20 ตัวสามารถวัดความสำคัญของปัจจัยด้าน MOT ได้หรือไม่
4. ปัจจัยเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง ENG (Engagement: ความผูกพันของพนักงาน) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัวแปร คือ E1 – E12 นั่นคือการจะตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 12 ตัวสามารถวัดความสำคัญของปัจจัยด้าน ENG ได้หรือไม่

เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมแล้วได้ผลลัพธ์ดังนี้

ภาพประกอบที่ 12: โมเดลการวัด (Measurement model)



ตารางที่ 13: แสดงการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์	สรุป
CMIN	-	6398.54	-
DF	-	1371	-
P-Value	< 0.05	0.00	√
CMIN/DF	< 5	4.667	√
CFI	≥ 0.90	0.698	×
TLI	≥ 0.90	0.685	×
RMSEA	< 0.07	0.101	×
RMR	< 0.08	0.095	×

เกณฑ์ของดัชนีอ้างอิงจาก Hair et al. (2010) เป็นเกณฑ์ที่ใช้เมื่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้มีมากกว่า 30 ตัวแปรขึ้นไปและจำนวนตัวอย่างมีมากกว่า 250 ตัวอย่างขึ้นไป

จากการทดสอบค่าสถิติไคสแควร์ (CMIN) = 6398.54 P Value = 0.05 ซึ่งควรมีค่า < 0.05 ในกรณีที่ขนาดตัวอย่างใหญ่ หากใช้ไคสแควร์ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลภาพรวม จะทำให้ค่าไคสแควร์สูง หรือทำให้มีโอกาสในการปฏิเสธ H_0 สูงขึ้นซึ่งหมายถึงว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งที่จริงแล้วมีความกลมกลืน ซึ่งถือเป็นข้อเสียของการใช้ไคสแควร์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ค่าสถิติตัวอื่น ๆ ประกอบด้วย (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2556) CMIN/DF = 4.667 ซึ่งควรมีค่า < 5 CFI = 0.698 และ TLI = 0.685 ซึ่งควรมีค่า ≥ 0.90 รวมถึงค่าสถิติ RMSEA = 0.101 ซึ่งควรมีค่า < 0.07 และ RMR = 0.095 ซึ่งควรมีค่า < 0.08 จึงสรุปได้ว่าโมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) การปรับโมเดล

เมื่อโมเดลการวัดไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะต้องมีการปรับโมเดล โดยเริ่มต้นด้วยการตัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยต่ำออก ซึ่งค่าน้ำหนักปัจจัยที่รับได้ของตัวแปรควรอยู่ที่ .7 อย่างไรก็ตามหากดัชนีอื่น ๆ ในโมเดลผ่านเกณฑ์ก็สามารถพิจารณาตัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักที่ .6 ได้ (Hair Jr., J.F., W.C., & B.J. and Anderson, 2009) ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการตัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยกว่า .6 ออกตัวแปรสังเกตได้บางตัวจึงได้ถูกตัดออกไป นอกจากนั้นแล้วยังมีการพิจารณาดัชนีการปรับ (Modification Index) ร่วมด้วย โดยการลากเส้นเชื่อมตัวแปรที่มีค่าดัชนีการปรับมาก และลากเส้นระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยเน้นเฉพาะการลากเส้นตัวแปรที่อยู่ใมนิติเดียวกัน (Hair et al., 2010) ดังนี้

ตารางที่ 14: ตัวแปรสังเกตได้ที่ถูกตัดออกจากโมเดลการวัดและการลากเส้นเชื่อมระหว่างตัวแปร

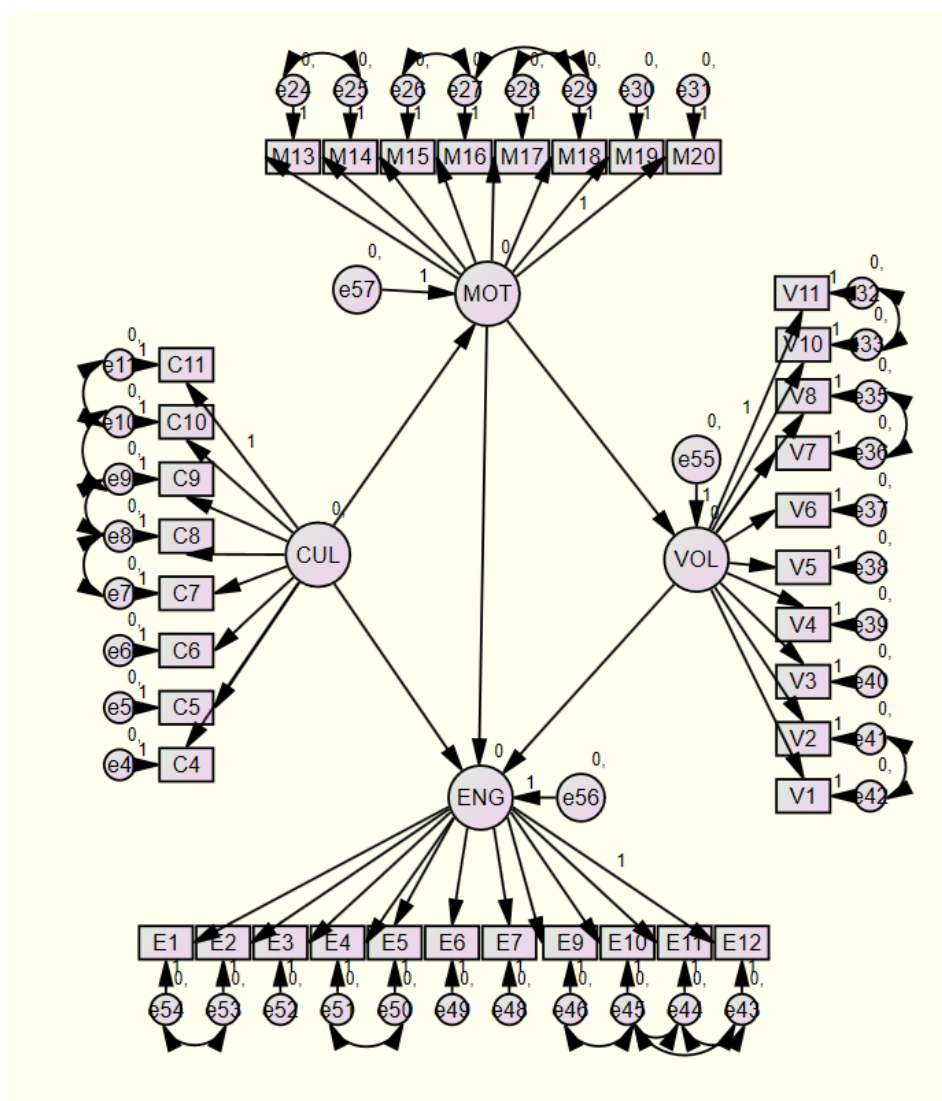
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้ที่ตัดออก	การลากเส้นเชื่อมตัวแปร
Cul (CSR Organizational Culture: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานวัฒนธรรมขององค์กร)	C1, C2, C3	C7 <- - > C8 C8 <- - > C9 C9 <- - > C10 C10 <- - > C11
MOT (Motivation: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร)	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11	M13 <- - > M14 M15 <- - > M16 M16 <- - > M18 M17 <- - > M18
VOL (Corporate Volunteer: การเป็นอาสาสมัครองค์กร)	V9	V1 <- - > V2 V7 <- - > V8 V10 <- - > V11
ENG (Engagement: ความผูกพันของพนักงาน)	E8	E1 <- - > E2 E4 <- - > E5 E9 <- - > E10 E10 <- - > E11 E11 <- - > E12 E10 <- - > E12

จากนั้นทำการวิเคราะห์ใหม่ ได้ผลลัพธ์ดังนี้ ผลการวิเคราะห์ใหม่พิจารณาจากไคสแควร์ (CMIN) = 1580.58 DF= 606 P Value = 0.00 ซึ่งควรมีค่า < 0.05 ดัชนี CMIN/DF = 2.608 ซึ่งควรมีค่า < 5 CFI = 0.913 และ TLI = 0.904 ซึ่งควรมีค่า \geq 0.90 รวมถึงค่าสถิติ RMSEA = 0.67 ซึ่งควรมีค่า < 0.07 และ RMR = 0.058 ซึ่งควรมีค่า < 0.08 จึงสรุปได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 15: การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์	สรุป
CMIN	-	1580.58	-
DF	-	606	-
P Value	<0.05	0.00	√
CMIN/DF	< 5	2.608	√
CFI	≥ 0.90	0.913	√
TLI	≥ 0.90	0.904	√
RMSEA	< 0.07	0.067	√
RMR	< 0.08	0.058	√

ภาพประกอบที่ 13: โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)



ภาพประกอบที่ 13 แสดงโมเดลโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมสำหรับการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐานการวิจัยซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปในบทที่ 4



บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยของงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน” แบ่งการนำเสนอผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การรายงานข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร 2) การรายงานผลวิจัยเชิงคุณภาพ และ 3) การรายงานผลวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

การรายงานผลการวิจัยส่วนแรกนี้ เป็นการรายงานข้อมูลทั่วไป และข้อมูลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรโดยสังเขปขององค์กร จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ บริษัท โขเด็กซ์ไซ้ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับการดำเนินงานและการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำนวน 6 คน และพนักงานองค์กรผู้มีประสบการณ์ในการเป็นอาสาสมัครองค์กร จำนวน 7 คน รวมถึงการวิเคราะห์เอกสารรายงานประจำปีและเว็บไซต์องค์กร โดยภาพรวมผู้วิจัยใคร่ขอเสนอข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16: ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

องค์กร	ปีที่ติดอันดับใน DJSI	ธุรกิจหลัก	ประเด็นสังคมหลัก	ปีที่ก่อตั้ง	ปีที่มาไทย	จน.พจนง. (พันคน)	
						โลก	ไทย
โขเด็กซ์ไซ้ (ฝรั่งเศส)	2551-2559	ผู้ให้บริการด้านอาหารและงานช่าง	ความหิวไทย	2509	2547	427	2.5
พานาโซนิค (ญี่ปุ่น)	2553-2559	ผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์	พลังงานและสิ่งแวดล้อม	2461	2504	257	14
ไมโครซอฟท์ (สหรัฐอเมริกา)	2555-2559	ผู้ผลิตซอฟต์แวร์	สร้างความเท่าเทียมผ่านเทคโนโลยี	2518	2536	118	.15
ปูนซิเมนต์ไทย (ไทย)	2544, 2547-2559	ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	พัฒนาศักยภาพคน	2456	-	-	53

โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงรายละเอียดของแต่ละองค์กร ประกอบไปด้วยประเทศบริษัทแม่ขององค์กรแต่ละแห่ง ปีพ.ศ. ที่ติดอันดับอยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ซึ่งเป็นดัชนีที่สะท้อนภาพความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ลักษณะของธุรกิจหลัก รวมถึงประเด็นทางสังคมที่แต่ละองค์กรมุ่งแก้ไข ปีที่องค์กรก่อตั้ง ปีที่องค์กรเข้ามาประกอบกิจการ และขยายสาขามายังประเทศไทย จำนวนพนักงานขององค์กรทั่วโลก และจำนวนพนักงานที่อยู่ในประเทศไทย

บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (Sodexo SA)

ข้อมูลเบื้องต้น

โซเด็กซ์โซ่ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2509 โดยนายปีแอร์ เบลยอง ที่ประเทศฝรั่งเศส และขยายสาขามายังประเทศไทยในปี พ.ศ. 2547 ปัจจุบันมีพนักงานราว 427,000 คน ใน 80 ประเทศทั่วโลก และอยู่ในประเทศไทยราว 2,500 คน โซเด็กซ์โซ่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการผสมผสานการบริการด้านต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยมุ่งให้บริการในสถานที่ (On-Site Services) แบ่งออกเป็นบริการ 6 ด้านหลัก ได้แก่ 1. การบริหารทรัพยากรกายภาพด้านเทคนิค (Technical Facilities Management) 2. การบริหารจัดการอุปกรณ์ทางการแพทย์ (Medical Devices Management) 3. บริการด้านอาหาร (Food Services) 4. บริการด้านพนักงานทำความสะอาด (Housekeeping Services) 5. บริการด้านจัดสวนและปรับภูมิทัศน์ (Gardening and Landscaping Services) 6. บริการด้านความปลอดภัย (Security Services) (Sodexo, 2016b)

ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

โซเด็กซ์โซ่มีรายชื่ออยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ตั้งแต่ปี 2551-2559 เป็นผู้นำอุตสาหกรรม Consumer services ระดับโลก (World Industry leader) ในปีในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) 3 ปีต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557-2559 (RobecoSAM, 2014, 2015, 2016b)

โซเด็กซ์โซ่เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมาโดยตลอด โดยกำหนดเป็นพันธสัญญาที่มุ่งเน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในสามด้านหลัก คือในฐานะนายจ้าง ผู้ให้บริการ และพลเมืองภาคองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาชีวิตของผู้คนและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนงานหลัก ภายใต้ชื่อ Better Tomorrow 2025 ซึ่งเป็นโครงการระยะยาวที่เน้นให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาสังคม 3 ด้านหลักผ่านโครงการต่าง ๆ ได้แก่ ประเด็นเรื่องความหิวโหย (Stop Hunger) ความเสมอภาคทางเพศ (Sodexo Women's International Forum for Talent) และการจัดการของเสีย (Waste Watch) (Sodexo, 2016a, 2016c)

บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (Panasonic Corp)

ข้อมูลเบื้องต้น

พานาโซนิค ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2461 โดยโคโนชิเกะ มัตสึชิตะ ที่ประเทศญี่ปุ่น มีพนักงานอยู่ทั่วโลกกว่า 257,000 คน สำหรับในประเทศไทยนั้น บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค (สำนักงานใหญ่ประจำประเทศไทย) ถูกก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2504 และเป็นโรงงานการผลิตโรงงานแรกที่ตั้งอยู่นอกประเทศญี่ปุ่น และมีบริษัทในเครือ 19 บริษัท ปัจจุบันมีพนักงานราว 14,000 คน พานาโซนิคเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค ไปจนถึงอุปกรณ์ในภาคอุตสาหกรรม สินค้าสำหรับอาคารและที่อยู่อาศัย (Panasonic, 2018)

ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

พานาโซนิคมีรายชื่ออยู่ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ตั้งแต่ปี 2551-2559 และเป็นผู้นำอุตสาหกรรมระดับโลก (Industry leader) ในดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ประจำปี 2556 (RobecoSAM, 2013) นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-DIW) จากกระทรวงอุตสาหกรรม และรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมจากสถาบันความปลอดภัยในการทำงาน จากกระทรวงแรงงาน ประเทศไทย (Panasonic, 2011) รวมถึงได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายจากหน่วยงานระดับโลก (Panasonic, 2016)

ผู้ก่อตั้งบริษัทพานาโซนิคได้ปลูกฝังแนวคิดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมาเนิ่นนานตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ซึ่งแนวคิดต่าง ๆ ถูกกำหนดอยู่ปรัชญาในการทำธุรกิจ A Better Life, A Better World โดยการมุ่งสร้างชีวิตที่ดีกว่าเพื่อโลกที่ดีขึ้น แสดงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสุขให้กับผู้คนทั่วโลก หลักจรรยาบรรณของพานาโซนิค (Panasonic Code of Conduct) ได้ถูกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2535 และถูกปรับให้เข้ากับยุคสมัยเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้แล้วยังได้จัดทำนโยบายด้านความยั่งยืนขึ้นในปี พ.ศ. 2556 เป็นบันทึกวลักษณ์อักษรเพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของบริษัทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (พานาโซนิค, 2561)

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของพานาโซนิค แบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การรีไซเคิลทรัพยากร และด้านสังคม เช่น มุ่งเพิ่มระดับคุณภาพและการสร้างความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ การประชาสัมพันธ์และโฆษณาอย่างมีความรับผิดชอบ การเคารพสิทธิมนุษยชน ผ่านโครงการต่าง ๆ โดยมีโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ มากมาย เช่น โครงการโรงเรียนใหญ่ รอยเท้าเล็ก เป็นต้น (Panasonic, 2011)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) Siam Cement PCL

ข้อมูลเบื้องต้น

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2456 ตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เพื่อผลิตปูนซิเมนต์ ซึ่งเป็นวัสดุก่อสร้างสำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น ปัจจุบันเอสซีจีมีบริษัทย่อยภายใต้แบรนด์มากกว่า 200 บริษัท และมีพนักงานราว 53,000 คน ธุรกิจหลักของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ กลุ่มซิเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กลุ่มเคมีภัณฑ์ และกลุ่มบรรจุภัณฑ์ เอสซีจีมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้ธรรมาภิบาลที่ดีควบคู่กับการพัฒนาทุกชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน ทั้งที่อยู่ในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ (เอสซีจี, 2559c)

ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

เอสซีจีเป็นองค์กรแรกในประเทศไทย ที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในดัชนีความยั่งยืนของ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ตั้งแต่ปี 2544 และยังเป็นองค์กรจากประเทศไทยที่ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในดัชนีต่อเนื่องยาวนานถึง 12 ปีติดต่อกัน ตั้งแต่ปี 2547-2559 (RobecoSAM, 2016d) นอกจากนี้แล้วยังได้รับรางวัลต่าง ๆ ในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอีกมากมาย ทั้งในระดับภูมิภาค เช่น รางวัลชนะเลิศ ASEAN Energy Awards 2559 ในหมวด ASEAN Energy Efficiency and Conservation Best Practices Awards for Energy Efficient Buildings ประเภทการบริหารจัดการพลังงานดีเด่นในโรงงานขนาดใหญ่ (Large Industry Category) จากศูนย์พลังงานอาเซียน (ASEAN Center for Energy : ACE) รวมถึงรางวัลระดับประเทศ อาทิ รางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน/ความรับผิดชอบต่อสังคม และ 2 รางวัลด้านความยั่งยืนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประจำปี 2559 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 (SCG, 2016)

ความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรดำเนินการครอบคลุมการแก้ไขปัญหาสังคม 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1. ด้านทางด้านเศรษฐกิจ เช่น การจัดการห่วงโซ่คุณค่าร่วมกับผู้แทนจำหน่าย การศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ 2. ด้านสังคม เช่น การคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยในการดำเนินงานของพนักงาน และ 3. ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดการน้ำและสนับสนุนงานวิจัยพัฒนาการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี (เอสซีจี, 2559d)

นอกจากโครงการสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ แล้วที่องค์กรดำเนินโดยตรงแล้ว บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ยังได้ก่อตั้งมูลนิธิเอสซีจี เพื่อทำหน้าที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการช่วยเหลือสังคมโดยเฉพาะ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งจากเอสซีจี เพื่อมุ่งดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1. การส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาศักยภาพนักเรียนทุน เช่น การมอบทุนการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนที่มีความประพฤติดีและขาดทุนทรัพย์ ภายใต้โครงการ SCG Sharing the dream

เป็นต้น 2. การพัฒนาศักยภาพชุมชนเพื่อความยั่งยืน เช่น การสนับสนุนให้พนักงานริเริ่มโครงการจิตอาสาต่าง ๆ ภายใต้โครงการปันโอกาส วาดอนาคต โครงการเยาวชนคนทำดี เป็นต้น 3. การสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมกับสังคม โดยการเปิดโอกาสเด็กและเยาวชนได้มีพื้นที่ในการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เช่น โครงการมหัศจรรย์หนังสือภาพ เป็นต้น (มูลนิธิเอสซีจี, 2560)

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (Microsoft Corp)

ข้อมูลเบื้องต้น

ไมโครซอฟท์ ถูกก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2518 โดยบิล เกตส์ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา มีพนักงานอยู่ทั่วโลกกว่า 118,000 คน และขยายสาขามาถึงประเทศไทยในปี พ.ศ. 2536 ซึ่งมีพนักงานประมาณ 150 คน ไมโครซอฟท์เป็นผู้นำด้านการผลิตซอฟต์แวร์และบริการด้านไอทีเพื่อเสริมศักยภาพและสร้างความสะดวกสบาย และทันสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีในการทำกิจการต่าง ๆ สำหรับคนทั่วไปและองค์กรธุรกิจ (ไมโครซอฟท์, 2561)

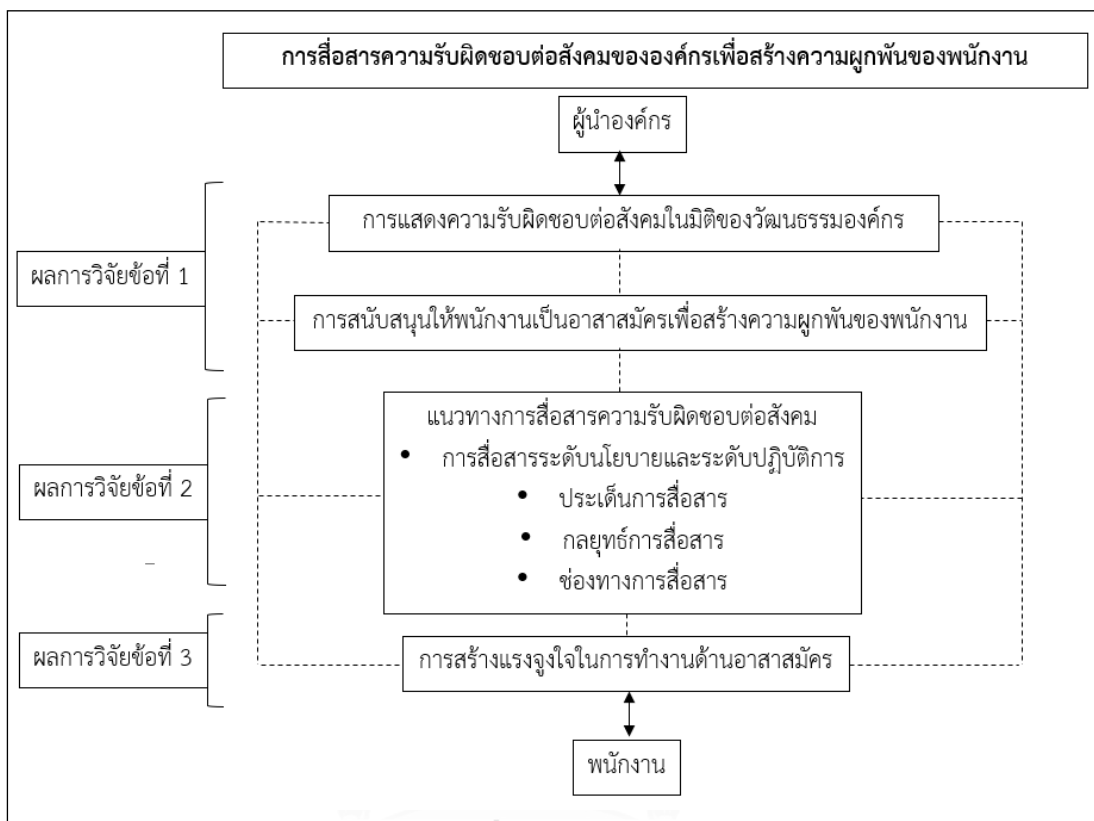
ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ไมโครซอฟท์มีรายชื่อปรากฏอยู่ในดัชนีความยั่งยืนของ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ต่อเนื่องกัน 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2559 (RobecoSAM, 2016d) พันธกิจของไมโครซอฟท์คือการเป็นองค์กรที่ช่วยผลักดันให้ทุกคน และทุกองค์กรบนโลกใบนี้มีศักยภาพในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรมุ่งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านหลักการดำเนินธุรกิจที่เน้นเรื่องการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ เช่น การรักษาความเป็นส่วนตัวและข้อมูลของผู้ใช้บริการ 2. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้คนที่พนักงานและผู้ให้บริการทั่วโลก โดยการพยายามทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเท่าเทียม 3. ด้านสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งไปที่การเรื่องของการลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การใช้พลังงานสะอาด การลดปริมาณขยะ เป็นต้น โครงการต่าง ๆ ที่ไมโครซอฟท์ดำเนินการมีหลากหลายโครงการ เช่น Digi-Girl เป็นต้น

ส่วนที่ 2: ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

การรายงานผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้

ภาพประกอบที่ 14: สรุปแนวทางการรายงานผลการวิจัย



ผลการวิจัยข้อที่ 1: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในมิติของวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิจัยสามารถแบ่งข้อค้นพบออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. จุดเริ่มต้นของการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเริ่มมาจากปรัชญา วัฒนธรรมองค์กร และการให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. ทุกองค์กรมีการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครทั้งในแบบเชิงกลยุทธ์และเชิงตอบสนองควบคู่กันไป
3. การสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันให้กับพนักงานได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 17: สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/
กลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร				
• กลยุทธ์หลักของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร				
• การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/
• การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง	/	/	/	/
• รูปแบบของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร				
• การให้ข้อมูลงานอาสาสมัครจากแหล่งต่าง ๆ	/	/	/	/
• การสนับสนุนการรวมกลุ่มของพนักงาน			/	
• การสนับสนุนเงินทุนให้พนักงาน			/	
• การให้รางวัลชื่นชมยกย่องพนักงานอาสาสมัคร	/	/	/	/
• การใช้การเป็นอาสาสมัครประเมินผลงาน				
• การให้ใช้เวลาในการทำงานกิจกรรมอาสา	/	/	/	/
กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน				
• แนวทางการแลกเปลี่ยน	/	/	/	/
• แนวทางการสานสัมพันธ์				/
• แนวทางการพัฒนาร่วมกัน	/	/	/	

ประเด็นที่ 1: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในมิติของวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าจุดเริ่มต้นของการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของทุกองค์กรมีจุดเริ่มต้นมาจากปรัชญา วัฒนธรรมองค์กร และการให้ความสำคัญจากผู้นาองค์กร ซึ่งโดยส่วนมากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะถ่ายทอดเรื่องราวขององค์กรให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และยึดถือในค่านิยมเดียวกัน ซึ่งแนวคิดและการให้ความสำคัญกับเรื่องการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดึ้นนั้น ถูกแปลงเป็นแนวทางการปฏิบัติที่จับต้องได้ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานจิตอาสาเพื่อตอบแทนสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 18: สรุปผลการวิจัยเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
ความรับผิดชอบต่อสังคมปรากฏในปรัชญาองค์กร	/	/	/	/
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อสังคม	/	/	/	/
ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/
พนักงานตระหนักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มจากการกำหนดนโยบายจากบริษัทแม่ในประเทศฝรั่งเศส จากนั้นประเทศสาขาในแต่ละแห่งต่างก็ดำเนินกิจกรรมตามแผนแม่บทหลักภายใต้โครงการ “Better Tomorrow 2025” โดยผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคจะคอยกำกับดูแลการดำเนินงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแต่ละประเทศอาจจะมีการปรับกิจกรรมย่อยให้เหมาะสมกับลักษณะทางสังคมของแต่ละท้องถิ่น

โซเด็กซ์โซ่สาขาประเทศไทยมุ่งเน้นเรื่องการส่งต่อวัฒนธรรมแห่งการเกื้อกูลผ่านจากผู้บริหารระดับสูงมายังพนักงานในทุกแผนกและทุกระดับชั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการให้แนวทางการทำงาน สนับสนุน รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลทำให้ทุกคนได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับองค์กร

คุณธนพล เทียงประสงค์ (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของการรับผิดชอบต่อสังคมว่า “ในนโยบายบริษัทเราเน้นการบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ให้การบริการเพื่อสังคม ก็มีนายฝรั่งเป็นคนนำ มีการสนับสนุน คือเมื่อมีผู้นำก็มีผู้ตาม”

การให้ความสำคัญจากผู้บริหารเรื่องการพัฒนาสังคมนั้นยังปรากฏชัดอยู่ในข่าวและสื่อต่าง ๆ อีกด้วย เช่น เรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนและผู้ป่วยในโรงพยาบาล การเพิ่มทักษะการบริการของพนักงานเพื่อการยกระดับความปลอดภัยของผู้บริโภค เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ, 2557; บ้านเมือง, 2556; ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558) ซึ่งการสื่อสารต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยเน้นย้ำให้เห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นบทบาทหนึ่งที่โดดเด่นขององค์กร

คุณสุธาสิณี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) กล่าวถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาสังคมขององค์กรในด้านต่าง ๆ “เรามี Better Tomorrow จะมาจากบริษัทแม่เลย ฝรั่งเศส

เขาเป็นคนออกตัวนี้ให้ ก็จะมี Commitment 3 ด้าน มีให้พนักงานเรา มีให้ลูกค้าของเรา แล้วก็มีให้สังคมด้วย”

นอกจากนั้นแล้วในรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 ยังรายงานว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างจริงจัง ทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร เช่น พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ชุมชนในท้องถิ่น และลูกค้า เป็นต้น ซึ่งองค์กรได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วโลกพบว่า 80% พนักงานรับรู้และมองว่าโซเด็กซ์โซ่เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Sodexo, 2016a)

สอดคล้องกับแนวทางของ บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครของพนักงานเป็นกลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ที่สะท้อนมาจากปรัชญาการทำธุรกิจหลักของบริษัทอย่างแท้จริง องค์กรตั้งเป้าหมายในการเป็นผู้ประกอบธุรกิจที่มีส่วนช่วยพัฒนาให้ชีวิตของทั่วโลกดีขึ้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเหล่านี้ถูกถ่ายทอดมาจากผู้ก่อตั้งองค์กรและบริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกคนในองค์กรทั่วโลก

ถ้อยคำของผู้ก่อตั้งถูกบันทึกไว้ในสื่อสิ่งพิมพ์ขององค์กร My Management Philosophy (ฉบับเดือนมิถุนายน 2521) และถูกเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ "ทุกวันนี้มีการถกกันมากเกี่ยวกับ 'ความรับผิดชอบต่อสังคม' ในขณะที่ความหมายของแนวคิดนั้นสามารถแปรเปลี่ยนได้หลากหลายโดยขึ้นอยู่กับสภาพทางสังคม ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง แต่ความรับผิดชอบต่อสังคมอันเป็นรากฐานขององค์กรในทุกยุคทุกสมัยก็ควรที่จะช่วยพัฒนาสังคมผ่านกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร หลักการอันสำคัญที่สุดก็คือ การบริหารจัดการกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดควรอยู่บนพื้นฐานของความหมายในพันธกิจนี้” มร.โคโนสุ เกะ มัตสึซึติ ผู้ก่อตั้ง พานาโซนิค คอร์ปอเรชั่น (Panasonic, 2016; พานาโซนิค, 2561)

ซึ่งปรัชญาในการทำงานที่ชัดเจนนี้ได้ถูกส่งต่อกันมารุ่นสู่รุ่นจนถึงในปัจจุบัน

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) ได้กล่าวถึงธรรมเนียมปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นถึง วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรว่า “เรามี 7 Principles หลักในการบริหารงานที่จะท่องกันทุกเช้า ก็เป็นการย้ำเตือนสไตส์ญี่ปุ่น และเรื่องของการ Contribute ให้สังคมนั้นก็เป็นข้อแรกเลย คือเราจะต้องมีส่วนช่วยเหลือสังคม”

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) “ในอนุสติ 7 ประการ จะเป็นข้อแรกที่สูงขึ้นมาเลย หนึ่งจึงมีส่วนช่วยเหลือสังคม เวลาที่เราท่องทุกเช้าเราจะรู้สึกว่ามันอยู่กับเราแล้ว”

อนุสติ 7 ประการของพานาโซนิค (Panasonic, 2014) ได้ถูกจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่และแจกจ่ายให้กับพนักงานเพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม เราจะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงาน อุทิศตนอย่างเต็มที่ในฐานะนักอุตสาหกรรม เพื่อความก้าวหน้าของชุมชน
2. จิตใจที่ซื่อสัตย์และยุติธรรม เราจะปฏิบัติตามด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรมทั้งในด้านธุรกิจและความประพฤติส่วนตัว แม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถสูงเพียงใดถ้าไม่มีจิตวิญญาณนี้แล้วจะไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้
3. การร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความสามัคคี ความสามัคคีกลมเกลียวกันเป็นหลักการหนึ่งของบริษัทของเราซึ่งได้แสดงไว้แม้ว่าจะมีผู้มีความรู้ความสามารถสูงอยู่ร่วมกันมากเพียงใด ถ้าไม่มีจิตวิญญาณนี้แล้วจะเป็นการรวมตัวซึ่งไม่มีความหมายใดและไม่มีพลังใด
4. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายามเพื่อความก้าวหน้า การทำหน้าที่ของพวกเราให้สำเร็จนั้นจะต้องพยายามฝ่าฟันอย่างสุดความสามารถ จึงจะได้มาซึ่งสันติภาพและความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน ถ้าไม่มีจิตวิญญาณนี้แล้วจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ
5. ความสุภาพและความอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้าไร้มารยาทที่ดีงามและไร้จิตใจที่อ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้อื่นแล้ว จะไม่มีระเบียบวินัยในสังคม การมีจิตใจที่ดีงามโดยมีมารยาทที่ดีและมีความอ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้สังคมมีความน่าอภิรมย์และมีผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น
6. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากไม่ปรับความคิดพฤติกรรมและปรับตัวให้กลมกลืนกับธรรมชาติและผู้คนจำนวนมากในสังคม จะไม่ประสบความสำเร็จในอันที่จะนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการพัฒนา
7. การรู้คุณและการตอบแทนคุณ การรู้คุณและการตอบแทนคุณจะมอบความปิติยินดีและกำลังใจให้แก่มนุษย์ความรู้สึกนี้จะทำให้สามารถฝ่าฟันผ่านความยากลำบากได้และเป็นแหล่งที่มาของความสุขที่แท้จริง

แนวคิดและวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ถูกนำมาปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการทำหน้าที่ด้วยความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อเป็นบุคคลต้นแบบและเป็นแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทำตาม

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) ให้ความเห็นว่า “ปัจจัยหลักคือความมุ่งมั่น ความตั้งใจจริงค่ะ การเป็นผู้ให้อย่างแท้จริงของผู้บริหารและคณะกรรมการในการที่จะทำให้เห็นว่า มั่นเป็นรูปเป็นร่างจริง ๆ ไม่ได้สักว่าจะทำไป มีการคุยกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน”

การเป็นบุคคลต้นแบบนั้นไม่ได้หยุดอยู่แค่การริเริ่มและถ่ายทอดแนวคิด แต่หมายรวมถึงการลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและคลุกคลีอยู่กับพนักงานและคนในชุมชนในบางโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับประสบการณ์ของคุณณนภส นิมพลี (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60)

“แม้กระทั่งผู้บริหารเอง ถึงแม้ว่าจะไกล ยังไงท่านก็ยังไม่ไป ผู้บริหารญี่ปุ่นท่านก็ไปหลาย ๆ ที่ แล้วจะมีคนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าหน้าที่ ก็ได้ยินเสียงตอบรับว่า ดีใจจังเลย ไม่ได้คิดว่านายญี่ปุ่นจะมา ไม่ได้คิดว่านายญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับพวกเขา มันก็เป็นเสียงสะท้อนกลับมาให้เรา รู้สึกว่า เฮ้ย บริษัทก็โอเคนะ”

เมื่อผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงปัญหาสังคมและมีค่านิยมร่วมกันแล้ว จึงทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรม จนทำให้พานาโซนิค (ประเทศไทย) ได้รับการยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยม (Best practice) ในเรื่องการให้ความร่วมมือโดยพร้อมเพรียงจากพนักงานของบริษัทในเครือทั้ง 19 แห่ง จนทำให้บริษัทแม่ นำภาพกิจกรรมต่าง ๆ ไปเผยแพร่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจทั้งยังเป็นแนวทางให้กับประเทศต่าง ๆ ได้ศึกษาอีกด้วย

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) เล่าถึงความสำเร็จของการจัดกิจกรรมอาสาสมัครที่สร้างความประทับใจให้กับบริษัทแม่ “เราสามารถให้ความร่วมมือกัน แล้วก็จัดเป็นกิจกรรมใหญ่ทุกปี คือทางญี่ปุ่นเองก็จะส่งทีมมาถ่ายวิดีโอประชาสัมพันธ์ของกลุ่มพานาโซนิคทั่วโลก เขาก็เห็นว่ามันเกิดความร่วมมือร่วมใจจริง ๆ คือยอมเลอะ ยอมเหนียว ยอมเปื้อน คือเขาบอกว่าเขาเซอร์ไพรส์ตรงนั้น”

นอกจากนั้น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) ก็เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีความโดดเด่นด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนให้พนักงานของเอสซีจีมีจิตสาธารณะ และเป็นอาสาสมัครนั้น มีรากฐานและแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากองค์กรได้สร้างจิตสำนึกให้กับสมาชิกองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นมาเป็นเวลานานตามอุดมการณ์ของเอสซีจี ผู้บริหารองค์กรขององค์กรล้วนตระหนักถึงอุดมการณ์หลักขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนี้ประกอบไปด้วย “ความตั้งมั่นในความเป็นธรรม” “มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ” “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” และ “ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม” อุดมการณ์เหล่านี้ถูกนำมาเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจที่เป็นรูปธรรม ภายใต้กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนที่อ้างอิงมาจากมาตรฐานระดับสากล ซึ่งปรากฏชัดในรายงานงานความยั่งยืนประจำปี (SCG, 2016) และเว็บไซต์ขององค์กร (เอสซีจี, 2559d)

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวว่า “อุดมการณ์ของ SCG คือตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคนและทีมเพราะฉะนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวข้องกับทุกข้อเลยแหละ เราเชื่อมั่นว่า คนทุกคนมีศักยภาพในการ

พัฒนาทั้งตัวเองแล้วก็พัฒนาสังคม ดังนั้น เราสามารถสร้างให้เขาเกิดแรงบันดาลใจในการ Contribute บางอย่างได้นะครับ”

คุณวิญญู แผ่นตระกูล (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) ได้อธิบายถึงหลักในการทำงานของ มูลนิธิซึ่งเป็นส่วนงานที่ได้รับทุนสนับสนุนจากเอสซีจีให้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยตรง “มูลนิธิ เราทำงานกับคนเป็นหลัก ก็ใช้ปรัชญาที่เรียกว่าอุดมการณ์ 4 ที่บอกว่าเชื่อมั่นในคน เพราะฉะนั้น Vision เราจะทำการพัฒนา Role Model ด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน จริง ๆ เราทำเรื่องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่เด็กจนโต เพียงแต่เราจะโฟกัสที่เด็กและ เยาวชนเป็นหลัก”

ไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่มีความเข้าใจในอุดมการณ์ และค่านิยมขององค์กรอย่างลึกซึ้ง พนักงานขององค์กรเอง ก็มองเห็นและตระหนักถึงปรัชญาในการทำธุรกิจขององค์กรด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้พนักงานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ “ใน มุมมองเรา มองว่าการช่วยเหลือสังคม มันทำได้หลายมิติแล้วก็มองว่าเป็นสิ่งที่ค่อนข้างจะฝัง กับพวกเรายู่แล้ว ยกตัวอย่างเช่น สิ่งที่ทำได้ที่ทันที ทำได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องขอ Project จัด โต๊ะตัวเองใน Area ของตัวเอง การคัดแยกขยะ เป็นต้น มันเป็นเรื่องที่ทำในชีวิตประจำวันอยู่ แล้ว แล้วพอบริษัท Embed สิ่งเหล่านี้ลงไปในเรื่องในตัวพนักงานแต่ละคน พี่ก็เลยมองว่า เป็นสิ่งที่บริษัท Support และเจ้าตัวพนักงานเองก็ตระหนักรู้เองอยู่แล้ว ถ้าบอกว่าเป็น Culture ของเราไหม คิดว่าใช่”

นอกจากนั้น คุณเขมณัญญ์ พัฒนเมธาวินน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) ยังได้กล่าวเสริม เกี่ยวกับ หลักการดำเนินธุรกิจที่มีอุดมการณ์เป็นตัวขับเคลื่อนอยู่เบื้องหลัง “เราดำเนินธุรกิจ ตาม 4 Core Values ก็จะมีข้อหนึ่งที่บอกว่าเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ก็คือ Core Values ตัวนี้มันใช้ Drive ในส่วนของธุรกิจและก็ CSR ด้วย ต้องบอกว่าลักษณะของพนักงาน SCG ทุกคนมีสิ่งที่ยากจะทำความดีคืนสังคมอยู่ใน DNA อยู่ในตัวทุกคน แต่ถ้านายไม่ สนับสนุนให้ไป ถ้าออฟฟิศไม่ได้มี Mindset หรือแคมเปญที่ให้ทำแบบนี้ เอาแต่ทำไรรอย่าง เดียว ไม่ต้องไปทำหรรอเรื่องสังคม ทำงานไป เอาทำไรรอย่างเดียวก่อน”

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีทิศทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมไปในทาง เดียวกับบริษัทอื่น ๆ กล่าวคือเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงพยายามถ่ายทอดแนวคิดเรื่องการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับทุกคนได้เข้าใจ และตระหนักถึงปรัชญาในการทำธุรกิจของ

องค์กรที่มุ่งเน้นตอบแทนสังคมโดยการเพิ่มศักยภาพให้ทุก ๆ คนด้วยการเข้าถึงเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ (Microsoft, 2016) ในหลายโอกาสผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO จะเดินทางไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งในทุก ๆ ครั้งที่มีการกล่าวปาฐกถาก็มักจะแสดงทัศนะที่ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เป็นนิจ ซึ่งเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมแห่งการให้จึงถูกสร้างขึ้นในองค์กร และมีส่วนช่วยให้พนักงานตระหนักถึงการตอบแทนสังคมด้วยเช่นกัน

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) กล่าวถึง CEO ของไมโครซอฟท์ “ตอน Satya Nadella มาเมืองไทยเขาก็ประกาศ เรื่อง Public Cloud for Public Good ใช้เทคโนโลยีมาเป็นสื่อกลาง ในการทำให้คนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้เพราะมันช่วยเพิ่มความเท่าเทียม” และยังกล่าวเสริมว่า “การที่ทำอะไรที่อปดาวันมีผลมาก ๆ ไม่ว่าไมโครซอฟท์หรือ Satya ออกมาพูดอะไรก็ตาม เช่น อย่างล่าสุดที่เห็นเรื่อง Trump exit จาก Paris agreement ในเรื่องของ Pollution ออกมาปู้บ Satya ออกมาพูดเลยว่าเขาและบริษัทยังมีจิตอาสาเหมือนเดิมในเรื่องที่จะทำให้โลกนี้มันดีขึ้น เรื่องนี้ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ”

ซึ่งการถ่ายทอดแนวคิดในลักษณะนี้ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและทำให้ปฏิบัติตามกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแรง ซึ่งแม้แต่ในสารจาก CEO ในรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 ก็มีใจความที่เน้นเรื่องการทำเพื่อสังคม ซึ่งมีทั้งเรื่องของการบริจาค Cloud จำนวน 1 พันล้านบัญชีให้กับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทั่วโลก และยังได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นที่จะทำโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องด้วย (Microsoft, 2016)

คุณธนาชาติ วิวัฒนาภุติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) อธิบายถึงแนวคิดของผู้บริหารและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม “ตัวใคร่ฟจริง ๆ ที่ทำให้เกิดนะครับ ผมว่ามาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำให้ทุกคนเข้าใจและอยากทำแบบนี้ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากพนักงานก็เกิดขึ้นจากวิสัยของผู้บริหารที่ทำให้เรามีซัพพอร์ตแล้วเรามีโอกาส มันเป็นไซเคิลที่เหมือนกับไก่กับไข่ ไก่กับไข่แบบนี้”

ประเด็นที่ 2: รูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรแบบผสมผสาน

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นกรรายงานผลของรูปแบบหลักและรูปแบบย่อยที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร ซึ่งพบว่าทุกองค์กรมีรูปแบบหลักในการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครทั้งในแบบเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์ควบคู่กันไป อย่างไรก็ตามแต่ละแห่งมีแนวทางการสนับสนุนปลีกย่อยที่ต่างกัน กล่าวคือบริษัทส่วนใหญ่ อันได้แก่ บริษัท โซเด็คซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการให้ข้อมูล

กับพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมอาสาสมัคร ให้รางวัลยกย่องชื่นชม และอนุญาตให้ใช้เวลางานเพื่อทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ได้ มีเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น คือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีการสนับสนุนการรวมกลุ่มและให้ทุนกับพนักงานในการริเริ่มโครงการอาสาสมัครด้วยตนเองเพิ่มขึ้นมาจากองค์กรอื่น

รูปแบบหลักของการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร

รูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer) และ
2. การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer)

1. การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer)

ตารางที่ 19: ความเชี่ยวชาญ ประเด็นทางสังคม และตัวอย่างโครงการของแต่ละองค์กร

องค์กร	ความเชี่ยวชาญ	ประเด็นทางสังคม	ตัวอย่างโครงการ
โซเด็คซีโซ่	ผู้ให้บริการด้านอาหารและงานช่าง	ด้านความหิวโหย	Stop Hunger
พานาโซนิค	ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค	ด้านสิ่งแวดล้อม (ประหยัดพลังงาน) และด้านสังคม (การศึกษา)	โรงเรียนใหญ่ รอยเท้าเล็ก (Low Carbon School Network)
ปูนซิเมนต์ไทย	ผู้ผลิตซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เคมีภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์	ด้านสิ่งแวดล้อม (การจัดการทรัพยากรน้ำ) และด้านสังคม (การสร้างศักยภาพคน)	เอสซีจี รักรักษ์น้ำเพื่ออนาคต
ไมโครซอฟท์	ผู้นำด้านการผลิตซอฟต์แวร์และบริการด้านไอที	ความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี	Digi-girl

บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด สนับสนุนโครงการเพื่อสังคมตามความถนัดขององค์กร และส่งเสริมให้พนักงานที่มีทักษะเฉพาะด้าน และความชำนาญที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ร่วมเป็นอาสาสมัคร โดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการช่วยเหลือและตอบแทนสังคม

สำหรับประเด็นที่โซเด็กซ์โซ่ทั่วโลก รวมถึงสาขาประเทศไทย เลือกลงมือแก้ไขในสังคมนั้น คือเรื่องความหิวโหย ภายใต้โครงการ “Stop Hunger” เนื่องจากธุรกิจการให้บริการอาหารเป็นบริการหลักแรกเริ่มของโซเด็กซ์โซ่และเป็นสายงานที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญสูง ซึ่งโครงการนี้ถูกริเริ่มโดยพนักงานในสาขาประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อราว 20 ปีที่ผ่านมา และในปี 2559 มีพนักงานจากทั่วโลกเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครในโครงการดังกล่าวประมาณ 200,000 คนต่อปี และนับเป็นจำนวนมื้ออาหารได้ราว 10 ล้านมื้อ (Sodexo, 2016a)

องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการช่วยเหลือชุมชนให้เข้ากับสภาพสังคมไทย โครงการ Stop Hunger ในต่างประเทศเน้นที่การบริจาคและแจกจ่ายอาหารส่วนเกินจากการให้บริการให้กับชุมชนต่าง ๆ ซึ่งลักษณะกิจกรรมดังกล่าวไม่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทย โซเด็กซ์โซ่สาขาประเทศไทย จึงมีการปรับรูปแบบการช่วยเหลือชุมชนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสภาพอากาศของไทย

คุณสุธาสิณี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “จริง ๆ แล้วมันมาจากเรื่องของ Food donation มากกว่า ซึ่งบางประเทศเขาทำได้ เพราะว่าอาหารเขาไม่เหมือนของเรา เขา มี Surplus food เขาก็เอาออกไปให้ชุมชนได้ แต่อย่างของเมืองไทยมันไม่ได้...ด้วยอากาศ ด้วยวิธีการกิน เพราะอาหารไทยมันต้องสด แล้วจริง ๆ เรา มี Food safety ของเรากำหนดไว้ด้วยว่าถ้าอาหารที่ Cook เกิน 4 ชั่วโมงแล้ว ถือว่าไม่เหมาะที่จะเสิร์ฟแล้ว”

ดังนั้นรูปแบบการทำกิจกรรม Stop Hunger จึงได้รับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้เป็นในรูปแบบของการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรให้มารวมตัวกันประกอบอาหารแบบสด ๆ และถูกสุขลักษณะและหลักโภชนาการเพื่อนำแจกจ่ายให้กับชุมชนที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนหลักในด้านงบประมาณ เวลา ยานพาหนะ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น และทรัพยากรบุคคล ซึ่งในที่นี้คือการจัดให้พนักงานอาสาสมัครราว 300-350 คน เดินทางร่วมกันไปยังโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลเพื่อประกอบอาหารและนำแจกจ่ายให้กับนักเรียนและครู นอกจากนี้ยังมีการร่วมบริจาคข้าวของเครื่องใช้และทุนทรัพย์ โดยองค์กรจะบริจาคสมทบทุนเพิ่มเติมให้เท่ากับยอดบริจาคของพนักงาน

อย่างไรก็ตามองค์กรตระหนักดีว่ากิจกรรมลักษณะนี้เป็นเพียงการช่วยเหลือระยะสั้น ดังนั้นจึงได้พิจารณาถึงการช่วยเหลือชุมชนในรูปแบบที่ยั่งยืนมากขึ้น โดยบรรจุงานด้านการซ่อมแซม ปรับปรุง และก่อสร้างวัดถาวรเพิ่มเติมเข้าไปในกิจกรรมด้วย เนื่องจากงานช่างและการซ่อมบำรุง นับเป็นอีกหนึ่งบริการที่องค์กรมีความชำนาญสูง

คุณธนพล เทียงประสงค์ (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) อธิบายถึงกิจกรรมดำเนินงานช่วง
 “นอกจากบริการ ด้านอาหาร เราก็มีการบริการเรื่องสาธารณูปโภคด้วย ก็คือมีการเอาช่างลง
 ไปด้วย”

โครงการ Stop Hunger ได้รับการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นการเน้นย้ำให้เห็นว่า
 องค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการอาหารและงานช่าง และได้สนับสนุนให้พนักงานใช้ทักษะที่เกี่ยวข้อง
 ชื่องในการช่วยเหลือสังคมด้วย (เอ็มทูเอฟ, 2557; บางกอกทูเดย์, 2558; ประชาชาติธุรกิจ, 2558)
 การดำเนินกิจกรรมขององค์กรสามารถสรุปเป็นขั้นตอนโดยสังเขปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การเตรียมการดำเนินงาน

- ทีมงานสำรวจหาชุมชน (โรงเรียน) ที่ต้องการความช่วยเหลือ และสอบถามความต้องการเกี่ยวกับ
 สิ่งของทุกประเภทที่ต้องการรับบริจาค

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) กล่าวถึงขั้นตอนการสำรวจข้อมูล
 เกี่ยวกับพื้นที่ที่จะเข้าไปพัฒนา “เราเข้าไป Survey ก่อนเลย ครูจะบอกว่าอยากได้อะไร เช่น
 ห้องน้ำตันต้องปิดเลย ใช้ไม่ได้ ในขณะที่เด็ก ๆ ต้องนอนที่โรงเรียน เพราะฉะนั้นเวลากลางคืน
 ยิ่งเด็กผู้หญิงจะใช้ห้องน้ำตรงนี้ไม่ได้ ต้องเดินไปไกล ๆ...ส่วนหนึ่งเราก็เสนอเพิ่มเติมด้วย สมมุติ
 เขาอยากได้สอง แต่เราเอาทีมช่างไปประเมินแล้วเราทำได้ถึงห้า เราก็ทำให้”

- ประชาสัมพันธ์โครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น อีเมล ดิตบอร์ดประกาศ เพื่อเชิญชวนให้พนักงาน
 มาลงทะเบียนร่วมเป็นอาสาสมัครและประกาศรับของบริจาคตามรายการที่โรงเรียนขาด
- เมื่อได้จำนวนและรายชื่อของพนักงานอาสาสมัครและครอบครัวแล้ว จะมีการแจกสื่อโครงการ
 และเตรียมพาหนะในการเดินทาง ทั้งที่ไปพร้อมกับรถขององค์กรและรถส่วนตัว รวมทั้งการ
 จัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับวันงาน

ขั้นตอนที่ 2: การดำเนินการรอบที่ 1

การซ่อมบำรุง

- องค์กรจะส่งช่างทีมซ่อมบำรุงอาสาสมัครเข้าไปยังชุมชนล่วงหน้าเพื่อซ่อมแซม ปรับปรุง หรือสร้าง
 สิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ ให้กับชุมชนตามสิ่งที่ชุมชนขาด ให้เสร็จสิ้นก่อนวันกิจกรรมบริจาคอาหารจะ
 เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2: การดำเนินการรอบที่ 2

การประกอบอาหาร

- อาสาสมัครจากทุกแผนกเดินทางร่วมกันไปยังโรงเรียน ซึ่งในส่วนของ การประกอบอาหารจะนำทีมโดยแผนกอาหาร (แม่ครัว พ่อครัว) และในส่วนอื่น ๆ เช่น กิจกรรมสันตนาการเพื่อให้มีความรู้เรื่องการบริโภคอาหารตามหลักโภชนาการ หรือการบริจาคสิ่งของ จะเป็นการกระจายหน้าที่ให้กับพนักงานอาสาสมัครที่เหลือ

คุณประหยัด เศษสุวรรณ (สัมภาษณ์, 12 ก.ค. 60) เล่าถึงประสบการณ์ในการไปร่วมกิจกรรม Stop Hunger ในฐานะพ่อครัว “ทีมของเราเข้าไปสอน คือทางด้านโภชนาการเขามีทีมเข้าไปสอน แม้กระทั่งอาหารการกินอะไรต่าง ๆ”

ขั้นตอนที่ 3: การประเมินผล

- สอบถามความคิดเห็นจากพนักงานอาสาสมัครเพื่อนำมาปรับปรุงในการทำกิจกรรมในอนาคต
- ประเมินผลเชิงรูปธรรมโดยมีการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่องค์กรได้เข้าไปพัฒนา

คุณธนพล เทียงประสงค์ (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) กล่าวถึงวิธีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ “มีการทำเป็นรูปเล่ม Before และ After บอกทุกอย่างตั้งแต่เริ่มแรกเป็นยังไง ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง เราส่งมอบวันไหน ให้อะไรกับเด็กและทางชุมชนไหน”

- เก็บสถิติตัวเลขผู้เข้าร่วมและนำเสนอต่อให้กับบริษัทแม่เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในระดับโลกต่อไป

คุณสุธาสนี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการทำงานหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมในแต่ละครั้งว่า “การประเมินผลเรามีการทำเป็นระบบซึ่งควบคุมมาจากบริษัทเลย...อันนี้ก็จะเป็เป้าหมายของปี 2025 เหมือนกันคือเราจะมองว่าอยากไปถึงเท่านี้ จำนวนอาสาสมัครทั่วโลกอยากไปให้ได้ที่เท่าไร หลังเสร็จงานเราก็ต้องคีย์เข้าไปในระบบว่า ปีนี้ของประเทศไทย เราทำอะไรไปบ้าง มีอาสาสมัครเข้าร่วมกี่คน มีผู้ได้รับผลประโยชน์จากเรากี่คน เราบริจาคเงินไปที่บาทอาหารกี่กิโล อะไรแบบนี้...พอเสร็จหมดแล้ว เขาก็จะมีผลรวมว่าทั่วโลกทำอะไรไปบ้าง และยังมีอีกไกลแค่ไหนจะถึงเป้าหมาย”

บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน กล่าวคือพานาโซนิคเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค ซึ่งการใช้เครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ภายในครัวเรือนนั้นมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้พลังงานไฟฟ้า ดังนั้นประเด็นสังคมที่องค์กรให้ความสนใจในการแก้ปัญหาคือเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นที่การประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานอย่างยั่งยืนควบคู่การดูแลรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม

การริเริ่มโครงการสนับสนุนกิจกรรมเชิงกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการตามนโยบายหลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งปรากฏผลการดำเนินงานที่รายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 ว่าองค์กรสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ จาก 450,000 ตันในปี พ.ศ. 2559 เหลือ 232,000 ตันในปีพ.ศ. 2559 (Panasonic, 2016)

กิจกรรมดังกล่าวได้ถูกนำมาขยายผลต่อยอดเป็นโครงการเพื่อสังคมในประเทศไทย ภายใต้ชื่อ “โครงการโรงเรียนใหญ่ รอยเท้าเล็ก” (Low Carbon School Network) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับโรงเรียนต่าง ๆ โดยจัดขึ้นเพื่อเป็นการให้ความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อมและการใช้พลังงานให้กับเด็กนักเรียน พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมจะมีทั้งส่วนที่เป็นหน้าที่โดยตรง และส่วนที่อาสาไปร่วมกิจกรรมตามความเชี่ยวชาญของตัวเอง

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) ได้เล่าถึงกิจกรรมที่ได้เข้าร่วม “โครงการ Low Carbon School Network คือเป็นโครงการที่ต้องไปให้ความรู้บ้าง ๆ เรื่องแรกที่ตัวเองได้รับมอบหมายคือไปสอนความรู้บ้าง ๆ เกี่ยวกับหลักการประหยัดพลังงาน เรายุ่เองก็เรียนสิ่งแวดล้อมมา ก็รู้สึกว่ในชีวิตประจำวันตัวเราก้เป็นคนรักสิ่งแวดล้อม ก็เลยอยากจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำอะไรก้ได้ที่มีส่วนช่วยสังคม อย่างน้อยก้ให้ความรู้กับน้อง ๆ หรือใครสักคนที่เราจะถ่ายทอดสิ่งที่มีให้เขารับรู้”

คุณนลนภส ฉิมพลี (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) ยังได้กล่าวถึงการใช้ทักษะเฉพาะตัวของพนักงานให้เหมาะกับกิจกรรมอาสาสมัคร “ถ้าพูดเก่ ๆ หน่อยก้จะเป็นลักษณะของการเป็นผู้ที่บรรยายให้ความรู้ หรือลักษณะถ้าเอ็นเตอร์เทนได้หน่อยก้ไปช่วยน้อง ๆ ทำกิจกรรม”

นอกจากนั้นยังมีการจัดเป็น Learning Program โดยการไปถ่ายทอดความรู้ให้กับเยาวชนที่โรงเรียนแล้ว พานาโซนิคยังเปิดโอกาสให้เยาวชนจากโรงเรียนต่าง ๆ ได้มาเยี่ยมชมโรงงาน ซึ่งความรู้ในแต่ละส่วนจะมีเจ้าหน้าที่เฉพาะทางมาเป็นผู้สอน เช่น ฝ่ายความปลอดภัยจะถ่ายทอดเรื่องความปลอดภัยในการใช้ชีวิตที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพลังงาน หรือฝ่ายสิ่งแวดล้อมจะบรรยายเรื่องการประหยัดพลังงาน ส่วนฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีส่วนช่วยในเรื่องการสร้างกิจกรรมสันทนาการร่วมกับเด็ก ๆ ที่

เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งเป็นเยาวชนต้นแบบที่จะกลับไปถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อน ๆ และครอบครัวต่อไป

ในแต่ละโครงการที่องค์กรจัดขึ้นจะมีการวัดผลเชิงรูปธรรมและเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) เล่าถึงการจัดเก็บและบันทึกจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ Learning Program “อันนี้ก็ทำมาหลายปีแล้วนะคะ นักเรียนที่เข้าร่วมโครงการก็ประมาณ 25,000 คน” รวมถึงโครงการโรงเรียนใหญ่ รอยเท้าเล็ก (Low Carbon School Network) “มีนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการประมาณ 65 โรงเรียนก็เกือบ 70,000 คน”

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) เป็นอีกหนึ่งองค์กรมีสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ เอสซีจีเป็นผู้ชำนาญการในการผลิตปูนซิเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เคมีภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งโครงการที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานทำนั้น มีทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กร เช่น โครงการสร้างฝายชะลอน้ำ ที่มุ่งเน้นแก้ปัญหาเรื่องการจัดการทรัพยากรน้ำ และส่วนที่ใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทางของพนักงานในการช่วยเหลือพัฒนาสังคม ซึ่งมุ่งเป้าในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง แนวทางแรกคือการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมโดยมีองค์กรเป็นผู้ริเริ่มและกำหนดรายละเอียดกิจกรรม ส่วนที่สองเป็นโครงการที่ริเริ่มโดยพนักงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวทางที่ 1: องค์กรเป็นผู้ริเริ่มโครงการอาสาสมัคร

โครงการจิตอาสาต่าง ๆ ที่องค์กรเป็นผู้ริเริ่มจะมีคณะกรรมการกิจการสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นผู้กำกับดูแล เช่น โครงการเอสซีจี รักษาน้ำเพื่ออนาคต ที่ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2546 ซึ่งเป็นโครงการเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ที่องค์กรดำเนินงานร่วมกับชุมชนและเครือข่ายกัลยาณมิตรสร้างฝายชะลอน้ำในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวมไปถึงแนวทางการดูแลน้ำเสียของชุมชนอีกด้วย กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มมีส่วนได้เสียหลายฝ่าย ทั้งผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ชุมชน และพนักงานอาสาสมัครขององค์กรในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ใช่เพียงการสละแรงกายเพื่อลงมือสร้างฝาย กล่าวคือเมื่อต้นน้ำลำธารมีความอุดมสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้นแล้ว สิ่งที่ตามมาคือชุมชนมีน้ำที่สะอาดจากฝายสำหรับการอุปโภคบริโภค จึงทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น บางชุมชนสามารถพัฒนาพื้นที่ให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวได้ เช่น หาดทรายขาว ณ ชุมชนชุกโดน จ.กาญจนบุรี ที่เกิดจากการจัดการและทำความสะอาดแหล่งน้ำ ให้กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวทำให้คนในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น (เอสซีจี, 2559a)

นอกเหนือจากการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยกันสร้างฝ่ายแล้ว องค์กรยังสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เข้าไปส่งเสริมให้ชุมชนมีทักษะด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นด้วย

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) เล่าถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน “การสร้างฝ่ายไม่ได้หมายความว่าไปสอนให้ชาวบ้านเขาสร้าง ชาวบ้านเขาสร้างเป็นอยู่แล้ว แต่ทำยังไงที่เราจะใช้องค์ความรู้ที่เรา มี ใช้ Expertise ของพนักงานไปขับเคลื่อนตรงนั้น”

ซึ่งในส่วนของโครงการการสนับสนุนกิจกรรมเชิงกลยุทธ์นั้น องค์กรส่งเสริมให้พนักงานอาสาสมัคร ได้ใช้ทักษะทางวิชาชีพเข้าไปช่วยพัฒนาชุมชน

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “นักบัญชีเข้าไปสอนการทำบัญชีภายในครัวเรือน นักการตลาดสอนวิธีการขายของยังไงให้มันมี Value เพิ่มเติม เกษตรกรที่เราเข้าไปดูแลเขาทำโฮมสเตย์ คือหลังจากทำฝ่าย มันเกิดขึ้นมีความอุดมสมบูรณ์ มีพืชพันธุ์ไม้ต่าง ๆ มาแล้ว เขาพัฒนาไปสู่การพึ่งพาตัวเองได้ อันนี้คือการสร้างอาชีพ เอาการตลาดเข้าไปจับนะ ครับ ขายของยังไง การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ดูดี สร้างแบรนด์ขึ้นมาให้กับชุมชน ใช้เกือบทุกวิชาชีพเลย”

แนวทางที่ 2: พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการอาสาสมัคร

นอกจากการสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนเองในการช่วยเหลือชุมชนร่วมกับโครงการเพื่อสังคมขององค์กรแล้ว เอสซีจียังได้มีการส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ภายใต้โครงการ “ปันโอกาส วาดอนาคต” โดยการสนับสนุนของมูลนิธิเอสซีจี พนักงานสามารถเข้าร่วมโครงการนี้ได้โดยการรวมกลุ่มพนักงานตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปและนำเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม จากนั้นรับทุนจากมูลนิธิไปดำเนินกิจกรรม (มูลนิธิเอสซีจี, 2560) ซึ่งในรายงานความยั่งยืนประจำปี 2559 ได้รายงานว่ามีโครงการที่พนักงานเสนอมาได้รับการอนุมัติทั้งสิ้น 190 โครงการ ใช้งบประมาณ 21.6 ล้านบาท และมีพนักงานเข้าร่วมมากกว่า 2500 คน (SCG, 2016)

คุณวิญญู แม่ตระกูล (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) อธิบายถึงการให้ทุนกับกลุ่มพนักงานที่นำเสนอโครงการและได้รับเลือกให้ไปปฏิบัติจริง “เรามี BU 1. เคมีภัณฑ์ 2. ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง 3. ส่วนกลาง 4. แพคเกจจิ้ง ทั้ง 4 ส่วนนี้ จะมีกรรมการแตกต่างกัน โดยมีมูลนิธิจะเป็นคนกลางที่กำหนดเงื่อนไขหลัก เช่น มูลค่าโครงการไม่เกิน 120,000 บาท และขอเป็นโครงการสาธารณประโยชน์ ทุกปีเราจะมีทีมแตกต่างกัน อย่างปีนี้เรามีแคมเปญ “ดีไม่ทิ้งแถว” เหมือนกับโครงการไหนที่เสนอเข้ามาแล้วมีการที่รุ่นพี่ชวนรุ่นน้องไปทำโครงการ ก็จะมี

แต่มีต่อการได้รับคัดเลือก แต่ละคณะกรรมการของแต่ละธุรกิจเขาก็จะมีกันเอง มูลนิธิไม่ได้เลือกกับเขา แต่เรามี Budget ให้แล้วบอกว่าคุณไปเลือกมา”

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ คือหนึ่งในผู้ริเริ่มโครงการและได้รับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิในการดำเนินกิจกรรม โครงการที่คุณประเสริฐเป็นผู้นำเสนออำนวยความสะดวกในสายงานด้านการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยทำโครงการเพื่อช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์ที่ต้องทำหน้าที่เป็นคนดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้าย เนื่องด้วยบุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีความเครียดสะสมสูง โครงการนี้จึงจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรทางการแพทย์ โดยการนำเสนอวิธีการลดความเครียดจากการทำงาน และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจึงดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่องนานถึง 4 ปี

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) เล่าถึงการทำกิจกรรมว่า “ปีแรกเราทำกับสภาการพยาบาลก็คือไปสอนแนวคิดเรื่อง Soft Side เรื่องของกระบวนการในการช่วยเหลือผู้ป่วย หลอกล่อให้ช่วยเหลือผู้ป่วย แต่ความจริงเยียวยาพยาบาลให้มีความพร้อมรับหรือปะทะกับกฎหมายที่มันเข้มในการดูแลผู้ป่วย เพราะว่าผู้ป่วยมีสิทธิผู้ป่วยร้องเรียนได้ แล้วทำให้คนกลุ่มนี้รู้สึก Weak แล้วไม่ยอมทำ มันเป็นอาชีพที่ปะทะกับทุกหน่วยงาน ปีแรกเราทำอันนี้ ผลตอบรับก็สภาการพยาบาลบอกว่า เออแปลกดีเนอะ เอาคนนอกวงการมารู้ให้กับวิชาชีพทางการแพทย์”

นอกจากโครงการนี้แล้วยังมีโครงการต่าง ๆ อีกมากมายที่มูลนิธิสนับสนุนให้พนักงานได้รวมกลุ่มกันทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ (SCG, 2016) คุณวิญญู แผ่นตระกูล (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) อธิบายเพิ่มเติมถึงเป้าหมายสูงสุดของการมอบทุนให้พนักงานอาสาสมัครองค์กร

“ตอนนี้ปันโอกาสवादอนาคตประเด็นของมันคือสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงาน แค่เขามีจิตสำนึกที่จะไปทำ ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่งานของเขา ไม่ใช่เรื่องที่เขาต้องไปทำ เขาอยู่เฉย ๆ ก็ได้ นี่คือเป้าหมายสุดท้ายของปันโอกาสवादอนาคต เป้าที่เราอยากได้มันอยู่ที่ตัวคน ให้มีจิตสำนึกมากขึ้น”

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้กลยุทธ์การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับบริษัทอื่น ๆ การสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรได้ใช้ความสามารถและความรู้เฉพาะทางของไมโครซอฟท์มีความชัดเจนอย่างยิ่ง เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่ล้วนมีความเกี่ยวข้องหรือมีการใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐานในการช่วยเหลือสังคมเสมอ โดยกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมนั้น เป็นกิจกรรมที่องค์กรเป็นผู้ริเริ่มโดยดำเนินการตามแผนและกลยุทธ์ที่มาจากบริษัทแม่ แต่มีการปรับแผนการทำงานหรือรูปแบบของกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทย

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) กล่าวถึงการนำนโยบายขององค์กรมาปรับเป็นกิจกรรมระดับท้องถิ่น “งานในประเทศมันเหมือนพิชช่า พิชช่ามันมีคริสต์ แต่เราเอามาใส่ที่ออปปิ้งคือโลคอล ให้สตอรี่มันสอดคล้องกับสิ่งที่เราทำและมีอัตลักษณ์ของเรา เช่น การช่วยมูลนิธิช่วยพัฒนาทำแอปพลิเคชันให้คนพิการ ทำเรื่องเรียนทางไกล”

โครงการต่าง ๆ ที่ไม่โครซอฟท์ให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างต่อเนื่องคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายกิจกรรมเพื่อชุมชน พนักงานอาสาสมัครและหน่วยงานภาคีภายนอก ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. โครงการสนับสนุนเยาวชนที่ด้อยโอกาส

คุณธนาชาติ วิวัฒนภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) เล่าถึงที่มาของการที่องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษาของเยาวชน “เนื่องจากพาวเวอร์ออฟไมโครซอฟท์คือบิลเกตส์เอง เขาก็ทำสตาร์ทอัพและเติบโตมา เขาเห็นความสำคัญของเด็ก การศึกษาในไอที แล้วเราก็มีโปรแกรมซัพพอร์ตเรื่องพวกนี้อยู่ค่อนข้างเยอะ นั่นก็เป็นสาเหตุที่ซีเอสอาร์ของเราโฟกัสเรื่องของการศึกษา”

การช่วยเหลือและให้ความรู้เยาวชนมีหลากหลายรูปแบบ มีทั้งที่เป็นการเข้าไปให้ความรู้กับเด็ก ๆ โดยตรง เช่น การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์อย่างสร้างสรรค์เพื่อป้องกันอันตรายจากการถูกล่อลวงจากคนแปลกหน้า หรือโครงการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของเยาวชนโดยตรง ซึ่งโครงการ Digi-girl เป็นโครงการที่ไมโครซอฟท์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งองค์กรได้ทำการศึกษาข้อมูลในประเด็นเรื่องช่องว่างระหว่างเด็กผู้หญิงกับการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ และพบว่าเด็กผู้หญิงยังขาดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการเข้าถึงการศึกษาในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้นองค์กรจึงได้จัดกิจกรรมขึ้นเพื่อส่งเสริมการให้ความรู้และลดช่องว่างดังกล่าว (Microsoft, 2018)

คุณธนาชาติ วิวัฒนภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) เล่าเพิ่มเติมถึงโครงการเพื่อเยาวชน “Digi-Girl ก็คือกิจกรรมที่มีกลุ่มเป้าหมายคือเด็กมัธยม เราพยายามส่งเสริมเด็กมัธยมรุ่นใหม่มาเรียนเรื่องของไอทีเรื่อง System science และ Technology engineering mathematic มากขึ้น เพราะในหลายประเทศ คนทำคอมพิวเตอร์หรือคนที่ Engineer จะต้องเป็นผู้ชายทั้งนั้น มันเป็นเรื่องของ Perception ไมโครซอฟท์เลยส่งเสริมให้ผู้หญิงมีความสามารถและทักษะตรงนี้ เราเลยจัดกิจกรรมขึ้นมา โดยจะเป็นจัดกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยงประจำกลุ่ม เค้นให้เด็กเอาทักษะ สร้าง Inspiration ให้กับเด็กรุ่นใหม่ ใครถนัดอะไร ก็จะมาสอนเป็น TA teaching assistance อยู่ในห้อง”

นอกจากกิจกรรมที่มีเยาวชนเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงแล้ว ยังมีโครงการที่มุ่งสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีในการปรับการเรียนการสอนให้ทันกับยุคสมัยด้วย

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) เล่าถึงการอบรมครู “เราส่งคนไปอบรมเรามี Innovative teacher ซึ่งสอนครูทั่วประเทศ เพื่อให้ครูเอา Office คือโปรแกรม Word Excel One note for class room เอาไปใช้ แล้วครูรุ่นใหม่เดี๋ยวนี้ก็ใช้เก่งมาก”

2. โครงการสนับสนุนผู้พิการ

การสนับสนุนให้ผู้พิการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกการใช้ชีวิตเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่ช่วยแก้ปัญหาให้กับคนในชุมชนได้

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) อธิบายถึงการนำเสนอบริการที่ช่วยให้ผู้คนใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น “สำหรับคนพิการการใช้ Cloud service มันทำให้เขาไม่ต้องเดินทาง สามารถทำงานจากที่บ้านได้ผ่าน Office 365”

สอดคล้องกับที่เว็บไซต์ขององค์กรได้นำเสนอเรื่องราวของการเข้าไปช่วยเหลือ มูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ซึ่งมีบทบาทเป็นหน่วยงานที่ช่วยเหลือผู้พิการในด้านต่าง ๆ โดยไม่โครซอฟท์ได้นำ Microsoft Dynamics 365 เข้าไปช่วยพัฒนาและแก้ปัญหาให้กับองค์กรโดยการจัดทำระบบและเครื่องมือ ให้สอดคล้องกับความต้องการรวมถึงมีการอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Microsoft Citizenship Asia Pacific, 2017)

3. โครงการสนับสนุนองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากได้รับการช่วยเหลือด้านไอที ซึ่งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) เล่าถึงการเข้าไปช่วยเหลือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่าง ๆ ผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การนำซอฟต์แวร์เข้าไปช่วยในการจัดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการดูแลพื้นที่ป่า จึงทำให้การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเป็นเรื่องที่จัดการได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือแม้แต่การช่วยเหลือองค์กรที่ทำงานด้านศิลปะ

“คือให้เขาทำในสิ่งที่เขาเก่งไป เช่น NGO คนที่ทำเรื่อง Contemporary dance คุณก็ทำไปคุณไม่ต้องคิดถึงเรื่องหลังบ้าน We can help doing your own business by modern working ก็คือใช้ Office 365 ให้ไป” ซึ่งในส่วนนี้มีทั้งการบริจาค Cloud และการส่งทีมงานหรืออาสาสมัครเข้าไปช่วยสอนการใช้ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานเหล่านี้

นอกเหนือจากการช่วยเหลือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรผ่านโครงการใหญ่ ๆ แล้ว พนักงานบางส่วนยังรวมตัวกันไปช่วยองค์กรเพื่อการกุศลในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การบริจาคเพื่อการเรียนการสอน ร่วมกับการเข้าไปสอนเด็กกำพร้าใช้เทคโนโลยี

คุณธนชาติ วิวัฒน์ภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) “เราบริจาคทีวี บริจาคสื่อการเรียนการสอน แล้วก็เลยไปสอนเทคโนโลยีและทำกิจกรรมกับเด็กอะไรอย่างนี้ไปด้วยเลยครับ”

สอดคล้องกับที่รายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2560 ได้ระบุว่า ไมโครซอฟท์ได้ทำการช่วยเหลือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทั่วโลกราว 90,000 องค์กร (Microsoft, 2017)

4. โครงการสนับสนุนและช่วยเหลือภัยพิบัติ

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) อธิบายถึงการช่วยเหลือสังคมตามวาระความจำเป็น “เป็นเรื่องของการสนับสนุนหรือช่วยเมื่อมีภัยพิบัติ คือเมื่อมีภัยพิบัติเกิดขึ้นหรือแม้แต่การเตรียมงานก่อนที่จะเกิดภัยพิบัติเทคโนโลยีจะมีส่วนเข้ามาช่วยให้ลดความรุนแรงจากภัยพิบัติได้อย่างไร”

2. การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer)

นอกเหนือจากการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์แล้ว ทุกองค์กรล้วนสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมเชิงตอบสนองด้วย ซึ่งหมายถึงส่งเสริมให้พนักงานร่วมกิจกรรมจิตอาสาต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง และเป็นการช่วยเหลือสังคมตามวาระที่จำเป็น

ตารางที่ 20: แสดงกลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง				
• ช่วยเหลือสังคมในประเด็นทั่ว ๆ ไป	/	/	/	/
• ช่วยเหลือสังคมในยามวิกฤติ	/	/	/	/

การสนับสนุนกิจกรรมเชิงตอบสนองของ **บริษัท โขเต็กซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด** จะเป็นการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัคร ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์บ้านเมืองและปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เช่น การช่วยกันขายของและนำเงินช่วยเหลืออุทกภัย

ที่บางสะพาน หรือการเป็นอาสาสมัครช่วยบริการอาหารในงานพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพ เป็นต้น

ข้อมูลจากรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 รายงานภาพรวมของจำนวนพนักงานทั่วโลกที่ได้เข้าร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการช่วยเหลือสังคมในภาวะฉุกเฉินด้วยนั้น มีจำนวนราว 113,000 คน ใน 44 ประเทศ (Sodexo, 2016a)

ส่วน บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็มีการสนับสนุนกิจกรรมเชิงตอบสนองด้วยเช่นกัน อาทิ ในเดือนมิถุนายนของทุกปี จะถือเป็นเดือนสิ่งแวดล้อมของทางบริษัท โดยกำหนดให้สอดคล้องกับวันสิ่งแวดล้อมโลกซึ่งตรงกับวันที่ 5 มิถุนายน ซึ่งบริษัทในเครือทั้ง 19 แห่งของสาขาประเทศไทยจะจัดกิจกรรมร่วมกัน โดยในแต่ละปีจะมีการเลือกกิจกรรมที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป แต่เป็นกิจกรรมที่ล้วนมุ่งเน้นการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำโปงเทียม การปลูกป่า การขจัดกระดองเต่า เป็นต้น

การทำกิจกรรมลักษณะนี้จะต่างจากกิจกรรมอาสาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากพนักงานอาสาสมัครไม่จำเป็นต้องมีความสามารถเฉพาะทาง ดังนั้นจึงมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก ราวปีละ 400-600 คน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมประจำปีที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วย และเมื่อหลังทำกิจกรรมเสร็จสิ้นก็มีการติดตามวัดผลอยู่เสมอ

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) เล่าถึงการประเมินความสำเร็จของกิจกรรม “เราก็มีติดตามกับพื้นที่ที่ทำกิจกรรมนะคะ ว่าอัตราการรอดการเติบโตของต้นไม้ที่เราไปปลูกมันมากน้อยแค่ไหน ส่วนของตัวอาสาสมัครเอง เราก็คิดว่าส่วนหนึ่งดูจากยอดการสนใจที่พนักงานยังคงให้ความสนใจอย่างต่อเนื่องในการไปทำกิจกรรมแต่ละปีคะ”

นอกเหนือจากกิจกรรมประจำปีแล้ว การดำเนินโครงการจิตอาสายังมีอยู่ตลอดระหว่างปีด้วยเช่นกัน ขึ้นอยู่สถานการณ์บ้านเมืองในขณะนั้น เช่น เมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติและต้องการความช่วยเหลือพนักงานบริษัทก็จะมารวมตัวกันและอาสาไปแก้ไขปัญหา

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) กล่าวถึงการช่วยเหลือชุมชนในยามวิกฤติ เช่น อุทกภัย “มีโรงงานนึงคะ เขาผลิตสุขาเคลื่อนที่ เขาทำแล้วก็ลงไปบริจาคที่พื้นที่เองก็มี”

ซึ่งในเว็บไซต์ขององค์กรก็มีการนำเสนอภาพการนำสุขาเคลื่อนที่ ซึ่งออกแบบจากอุปกรณ์เหลือใช้ในโรงงานจำนวน 500 ชุด เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยในปี พ.ศ. 2554 ด้วยเช่นกัน (Panasonic, 2011)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) ได้ใช้กลยุทธ์การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองด้วยเช่นกัน แต่จะมีความแตกต่างจากที่อื่น โดยแนวทางของเอสซีจี สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1. แนวทางที่องค์กรเป็นผู้ริเริ่มโครงการ และแนวที่ 2 พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการ

แนวทางที่ 1: องค์กรเป็นผู้ริเริ่มโครงการอาสาสมัคร

องค์กรมีโครงการสาธารณประโยชน์จำนวนมากที่ถูกกำหนดมาจากแนวนโยบายขององค์กร และคณะกรรมการกิจการสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งส่วนมากเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากอาสาสมัครหลายส่วนรวมทั้งจากพนักงานขององค์กรด้วย เช่น โครงการ “เอสซีจี รักษ์น้ำเพื่ออนาคต” ซึ่งเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและกิจกรรมที่โดดเด่นที่พนักงานหลายคนได้มีโอกาสเข้าร่วมคือการสร้างฝายให้กับชุมชน

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน *“เรื่องสร้างฝายเป็นความคิดของชุมชนที่อยู่รอบโรงงานที่ลำปางนะครับ เราเห็นว่าชุมชนทำดี พนักงานของเราที่อยู่ที่นี่ก็เข้าไป Contribute สนับสนุนด้วย”*

กิจกรรมจิตอาสาเชิงตอบสนองเป็นกิจกรรมที่ต่างจากกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ กล่าวคืออาสาสมัครไม่จำเป็นต้องมีทักษะพิเศษเฉพาะทางก็สามารถเข้าร่วมโครงการได้โดยไม่มีข้อจำกัด ทำให้กิจกรรมลักษณะนี้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมได้เป็นจำนวนมาก

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) *“บางอันมันจำเป็นต้องใช้คนเยอะ บางอันไม่จำเป็นแต่มันต้องใช้ความสามารถพิเศษ”*

ซึ่งนอกเหนือจากการสร้างฝายแล้ว เอสซีจียังมีโครงการ “ลานเพลินซีแพค หนึ่งล้านตารางเมตร” ซึ่งเป็นการนำคอนกรีตที่เหลือจากการจัดส่งให้กับลูกค้า กลับมาใช้ประโยชน์หล่อเป็นแผ่นพื้นคอนกรีต โดยกิจกรรมนี้เปิดโอกาสให้พนักงาน รวมถึงคู่ค้าขององค์กรได้ลงแรงช่วยกันปูแผ่นพื้นให้กลายเป็น “ลานเพลิน” หรือลานอเนกประสงค์ สนามเด็กเล่น ทางเดินเท้า โต๊ะและเก้าอี้ให้กับชุมชน วัด และโรงเรียน ให้ครบ 1 ล้านตารางเมตรภายในระยะเวลา 7 ปี นับจากปีพ.ศ. 2556-2563 เป็นต้น (SCG, 2016)

นอกจากนั้นมูลนิธิเอสซีจียังมีการจัดค่ายอาสาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมได้ตามความสนใจและความสะดวก

แนวทางที่ 2: พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการอาสาสมัคร

ในแต่ละปีพนักงานเอสซีจีร่วมเสนอโครงการสาธารณประโยชน์ และได้รับทุนสนับสนุนให้นำไปปฏิบัติจริงราว 200 กว่าโครงการต่อปี ซึ่งโครงการต่าง ๆ ล้วนถูกริเริ่มมาจากความสนใจของ

กลุ่มของพนักงานเอง ที่ตระหนักถึงปัญหา ศึกษาทำความเข้าใจถึงความต้องการของชุมชน และรวมตัวกันเพื่อช่วยบรรเทาปัญหาสังคม เช่น โครงการ “ห้องสมุดทางธรรมชาติ” โดยการเข้าไปสร้างเส้นทางศึกษาธรรมชาติ และสร้างป้ายสื่อความหมายในป่า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชน (มูลนิธิเอสซีจี, 2555) หรือโครงการ “สุขาพอเพียง” ที่อาสาสมัครช่วยสร้างห้องน้ำให้กับศูนย์กิจกรรมธรรมชาติจ.ระยอง (มูลนิธิเอสซีจี, 2557) รวมไปถึงโครงการ “Football IDEA Cup” ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เยาวชนหันมาเล่นกีฬาเพื่อใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ (มูลนิธิเอสซีจี, 2558) เป็นต้น

เมื่อเสร็จสิ้นแต่ละโครงการองค์กรจะมีการจัดเก็บข้อมูลและวัดผลความสำเร็จแบบเป็นระบบ โดยมีตัวชี้วัดในแต่ละด้านที่ชัดเจนทั้งส่วนที่องค์กรเป็นผู้ริเริ่มและส่วนที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่ม

คุณเขมณัฐ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) อธิบายถึงการรายงานและวัดผล “เราจะมีตัวชี้วัดชัดเจน ตั้งแต่ก่อนโรงงานสภาพพื้นที่เป็นแบบนี้ ผ่านมาหลังจากการทำงานมันมีป่าเกิดขึ้นมา มีสัตว์บางประเภทกลับมาอยู่ป่าตรงนี้ ทั้ง ๆ ที่เป็นเขตโรงงาน มันก็คือการดูแลสิ่งแวดล้อมแต่ธุรกิจก็ยังดำเนินต่อไปได้”

คุณวิญญู แผ่นตระกูล (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) กล่าวถึงการวัดผลโครงการที่มอบทุนให้พนักงานไปทำกิจกรรม “ส่วนใหญ่ถ้าในเชิงมูลนิธิที่เราวัดผล เราวัดผลจากจำนวนคนที่ยังไปทำสมมติว่าปี ๆ หนึ่งเราให้ไป 200 โครงการ เป้าหมายคือ 3,000 คนไปทำโปรเจกต์ โครงการหนึ่งมี 15-20 คน สุดท้ายเขาจะส่งใบสรุป ใบลงทะเบียน มันต้องมีรูปถ่าย มีบทสรุป มีเหมือนกับแบบฟอร์มสรุปว่าเขาต้องเขียนอะไรบ้าง สิ่งที่เขาไปทำ ส่งรูปถ่ายมา”

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาในรูปแบบที่ไม่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะทางด้วยเช่นกัน ซึ่งการเข้าร่วมดังกล่าวมักจะเป็นไปตามความต้องการของสังคมเมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น เช่น ปัญหาภัยพิบัติ

คุณศุภารัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “ถ้าเวลามีภัยพิบัติแล้วเรา Call คน จะมาทำเยอะมาก โดยที่ไม่ใช่ว่าเป็นวัน Leave อย่างเราไปทำที่สภากาชาด ตอนนั้นก็คือไปช่วยกันแพ็คของอะไรอย่างนี้ ก็โอ้โฮ มากันเยอะ”

กลยุทธ์หลักการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรนั้นสามารถสรุปประเด็นสำคัญใน
รูปแบบตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 21: การเปรียบเทียบการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์		
	อาสาสมัครองค์กรเชิงตอบสนอง	อาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์
คุณลักษณะ	ทำด้วยความต่อเนื่อง /มีการวางแผน /ทำด้วยความสมัครใจ /พนักงานทำร่วมกับองค์กร	
	ทำตามความต้องการของสังคม	ทำตามความเชี่ยวชาญขององค์กร
ประเด็น	เรื่องทั่วไป	เรื่องเฉพาะทาง
	เน้นที่ปริมาณ	เน้นที่คุณภาพ
องค์กร	ได้มีโครงการที่หลากหลาย	ได้สร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
	มีพนักงานได้เข้าร่วมจำนวนมาก	จำกัดให้พนักงานเข้าร่วมได้เฉพาะกลุ่ม
พนักงาน	ไม่จำเป็นต้องมีทักษะและความถนัด	ช่วยเหลือสังคมตามทักษะและความถนัด
	รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วม	รู้สึกว่ามีศักยภาพ
	รู้สึกผูกพันกับองค์กร	รู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่า
ชุมชน	ชุมชนได้รับการช่วยเหลือในเรื่องทั่ว ๆ ไป	ชุมชนได้รับการช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบย่อยของการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร

นอกเหนือจากการพิจารณารูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเชิงกลยุทธ์และ
เชิงตอบสนองแล้ว การสนับสนุนกิจกรรมยังสามารถแบ่งออกเป็นแนวทางต่าง ๆ ได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22: รูปแบบย่อยของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
รูปแบบย่อยของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร				
• การให้ข้อมูลงานอาสาสมัครจากแหล่งต่าง ๆ	/	/	/	/
• การสนับสนุนการรวมกลุ่มของพนักงาน			/	
• การสนับสนุนเงินทุนให้พนักงาน			/	
• การให้รางวัลชื่นชมยกย่องพนักงานอาสาสมัคร	/	/	/	/
• การใช้การเป็นอาสาสมัครประเมินผลงาน				
• การให้ใช้เวลาในการทำงานในการทำกิจกรรมอาสา			/	/

1. การให้ข้อมูลงานอาสาสมัครจากแหล่งต่าง ๆ

ทุกองค์กรมุ่งเน้นการให้ข้อมูลและชักชวนให้พนักงานเข้าร่วมโครงการอาสาสมัครที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการมากกว่าเป็นการให้ข้อมูลงานสาธารณะเพื่อให้พนักงานไปทำกิจกรรมในเวลาส่วนตัว

2. การสนับสนุนการรวมกลุ่มของพนักงาน

โซเด็คซีโซ่ พานาโซนิค และไมโครซอฟท์ ไม่ได้มีการส่งเสริมพนักงานอย่างเป็นทางการ การรวมตัวกันมักเกิดจากความสนิทสนมของพนักงานเอง มีเพียงแค่เอสซีจีเพียงองค์กรเดียวเท่านั้นที่สนับสนุนการรวมกลุ่มของพนักงานมีทั้งในรูปแบบการจัดเป็นชมรมต่าง ๆ ของพนักงาน และมีทั้งการรวมกลุ่มเพื่อขอรับทุนไปทำโครงการเพื่อสาธารณประโยชน์

3. การสนับสนุนเงินทุนให้พนักงานดำเนินกิจการอาสา

โซเด็คซีโซ่ พานาโซนิค และไมโครซอฟท์ ไม่มีนโยบายให้ทุนกับพนักงานเพื่อดำเนินกิจกรรมอาสาสมัคร ยกเว้นเอสซีจีที่มีการส่งเสริมให้พนักงานนำเสนอโครงการเพื่อสาธารณประโยชน์ให้กับมูลนิธิเอสซีจี จากนั้นผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะได้รับเงินทุนเพื่อดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ได้เสนอไป

4. การให้รางวัลชื่นชมยกย่องพนักงานที่ร่วมกิจกรรมอาสา

ทุกองค์กรไม่มีการมอบรางวัลแบบเป็นทางการให้กับอาสาสมัคร แต่จะมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ พานาโซนิคจะเน้นการประชาสัมพันธ์โครงการที่สำเร็จและขอบคุณอาสาสมัครผ่านช่องทางอินทราเน็ต (P1 Click) ส่วนโซเด็คซีโซ่จะเน้นการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น โปสเตอร์ เนื่องจากเป็นช่องทางที่พนักงานส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงได้มากที่สุด นอกจากนั้นแล้วยังมีการใช้สื่อบุคคลในการขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการด้วยการสื่อสารแบบเผชิญหน้า สอดคล้องกับไมโครซอฟท์ที่มีการใช้ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ภายใน (Yummer) ในการประชาสัมพันธ์รูปกิจกรรมของอาสาสมัคร และมีการเขียนบทความสัมภาษณ์อาสาสมัครด้วย

องค์กรที่มีการยกย่องชื่นชมอาสาสมัครต่างจากองค์กรอื่นคือเอสซีจี กล่าวคือเอสซีจีจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์และวิดีโอเพื่อสื่อสารในช่องทางภายในองค์กรเหมือนกับองค์กรอื่น ๆ แต่มีการเพิ่มเติมการจัดงานเลี้ยงขอบคุณอาสาสมัครโดยมีผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมและเป็นผู้กล่าวขอบคุณทุกครั้ง

5. การใช้การเป็นอาสาสมัครในการประเมินผลงาน

ทุกองค์กรไม่ได้พิจารณาเรื่องการเป็นอาสาสมัครในการประเมินผลงาน

6. การให้ใช้เวลาในงานในการทำกิจกรรมอาสา

โซเด็คซีโซ่และพานาโซนิคองค์กรไม่มีการกำหนดการใช้เวลาในงานเพื่อทำกิจกรรมอาสาสมัครแบบเป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการอนุโลมให้ใช้ส่วนหนึ่งของเวลาไปทำกิจกรรมเป็นครั้งคราว

แล้วแต่กรณี แต่โดยส่วนมากพนักงานจะใช้วันหยุดส่วนตัวในการร่วมทำกิจกรรม ต่างจากไมโครซอฟท์ และเอสซีจีที่มีการกำหนดให้พนักงานสามารถใช้เวลาทำงานปีละ 2 วันสำหรับการทำกิจกรรม สาธารณประโยชน์ได้ แต่ใน 2 วันนั้นเอสซีจีจะมีการกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมคือจะจ่ายค่าตอบแทน เพียงครั้งเดียว

ประเด็นที่ 3: กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานด้วยการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร

ผลการวิจัยพบว่าการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันให้กับพนักงานได้ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน ประกอบไปด้วย 3 แนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach) แนวทางการสานสัมพันธ์ (Relational approach) และแนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach)

ทุกองค์กรมีการใช้แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach) เป็นกลยุทธ์หลักโดยการจัดทำโครงการที่หลากหลาย และสนับสนุนให้พนักงานเลือกเข้าร่วมตามความสนใจของแต่ละบุคคล กล่าวคือเป็นการสนองความต้องการของพนักงานในด้านการช่วยเหลือสังคม โดยหวังให้พนักงานตอบแทนด้วยความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ยังมีการใช้แนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach) ประกอบด้วย ซึ่งคือการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมภายนอก มีเพียง บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) เท่านั้นที่ใช้แนวทางการสานสัมพันธ์ (Relational approach) โดยการกำหนดให้ทุกคนในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมพร้อม ๆ กันทั้งองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 23: กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน				
• แนวทางการแลกเปลี่ยน	/	/	/	/
• แนวทางการสานสัมพันธ์				/
• แนวทางการพัฒนาร่วมกัน	/	/	/	

1. แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach)

กลยุทธ์แนวทางการแลกเปลี่ยน เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยการจัดโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกเข้าร่วมตามความสนใจ ซึ่งทุกองค์กรใช้กลยุทธ์นี้ในการสร้างความผูกพันกับพนักงาน

บริษัท โขเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในการสร้างความผูกพันกับพนักงานโดยการจัดกิจกรรมจิตอาสาที่หลากหลายเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี มีทั้งที่เป็นรูปแบบที่จัดขึ้นตามความจำเป็นของสังคม

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) เล่าถึงกิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเลือกเข้าร่วม “มีมาเรื่อย ๆ ค่ะ ส่วนมากมันจะเป็น Ad hoc มากกว่า คือจะเป็นแล้วแต่กรณีไปว่าจะมีงานอะไรอย่างเช่นล่าสุดเรามี เช่น ตอนที่น้ำท่วมบางสะพาน ในออฟฟิศก็ทำเป็นกิจกรรมแบบขายของ แล้วก็เอาเงินส่วนนี้เข้าทำบุญ คือทุกคนเอาของของตัวเองคิดว่ายังมีประโยชน์อยู่แต่ไม่ได้ใช้งานมา แล้วก็ซื้อกันเอง แล้วใครจะบริจาคก็บริจาค แล้วเราก็ส่งเงินไปให้กับทางโรงเรียนที่บางสะพานค่ะ แล้วก็มีการอาสาสมัครอย่างปีที่แล้วตอนที่มีเคาะพระบรมศพ เราก็ทำงานให้กับโรงพยาบาลวิชัยยุทธส่วนหนึ่งด้วย เขาก็จะมีวันศุกร์ที่ขอให้เราหาอาสาสมัครไปช่วยบริการ คือเราเตรียมอาหารไปให้เป็นกล่องแล้วก็มีอาสาสมัครเราที่ไปช่วยที่นั่นด้วย เราก็จะประกาศออกไปเลย แต่ละสาขาก็จะแย่งกันเข้ามาว่าขอจองล๊อคที่นี่”

และนอกเหนือจากกิจกรรมซึ่งจัดตามวาระของความจำเป็นในสังคมแล้ว ยังมีกิจกรรมที่จัดต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีตามความเชี่ยวชาญขององค์กรด้วย

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “หนึ่งใน Commitment ของเราคือเรื่อง Stop hunger หรือ หยุดความหิวโหย เพราะว่างานเราเริ่มต้นจากงานบริการเรื่องอาหารก่อน ทีมช่างเขาก็จะไปอาสาช่าง เขาจะไม่ลงมือเป็นคนไปผัดข้าว แต่ว่าเขาจะช่วยตักของหรือว่าเดินแจกขนมให้น้อง แต่ถ้าเรื่องของการปรุงอาหาร ส่วนใหญ่เราก็มีอาสาสมัครที่เป็น Food เขาก็จะอาสาที่จะลงไปทำตามความถนัดเขาเองมากกว่า”

บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการกลยุทธ์แนวทางการแลกเปลี่ยนด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับโขเด็กซ์โซ่ คือมีกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี และให้พนักงานเข้าร่วมตามความสมัครใจ

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “อันนี้จะเกี่ยวข้องกับพนักงาน เราทำเป็นโครงการต่อเนื่องมาเป็น 10 ปีแล้วเหมือนกัน เรียกว่า Eco Relay for Sustainable Earth นะคะ ซึ่งโครงการตัวนี้จุดเริ่มต้นก็คือที่ประเทศญี่ปุ่นเอง เราทำโดยการเชิญพนักงาน และครอบครัวของพนักงาน จากทุกบริษัทในเครือมาเข้าร่วมกิจกรรมด้วยกัน ซึ่งลักษณะกิจกรรมก็จะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ นะคะ อย่างเช่นการปลูกป่าชายเลน ปลูกป่าบก ทำโปงเทียม ทำแนวกันไฟ ทุกปีเราก็จะมีพนักงานไปเข้าร่วมประมาณ 400-600 คนค่ะ”

นอกเหนือจากกิจกรรมประจำปีแล้วก็ยังมีกิจกรรมย่อยอื่น ๆ ให้พนักงานได้เข้าร่วมอีกด้วย เช่น การให้พนักงานได้ใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสอนเด็ก ๆ หรือกิจกรรมอื่น ๆ เมื่อสังคมเกิดภัยพิบัติขึ้น

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “Life innovation container จะเป็นเหมือนรถคอนเทนเนอร์ที่มี Solar cell ที่สามารถผลิตกระแสไฟ แล้วก็มี Solid battery เป็นเหมือน Stand-alone ที่จะเอาเข้าไปช่วยในพื้นที่ที่ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ”

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ใช้กลยุทธ์แนวทางการแลกเปลี่ยน โดยการจัดโครงการจิตอาสาที่หลากหลายมาต่อเนื่องหลายปีเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกับองค์กร ซึ่งความแตกต่างของเอสซีจีคือการเปิดกว้างในการสนับสนุนกิจกรรม กล่าวคือองค์กรส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร ทั้งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยตรง และกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักแต่เป็นโครงการพนักงานมีความสนใจอยากทำ ซึ่งผู้บริหารมองว่าแนวคิดดังกล่าวไม่ได้ทำให้องค์กรเสียเอกภาพในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะยังมีกิจกรรมครอบคลุมในทุก ๆ ด้านมากเท่าไรยิ่งถือเป็นทางเลือกสำหรับพนักงานและส่งผลดีกับองค์กรและสังคมมากกว่า

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เราสนับสนุนให้คนมาทำความดีกัน อย่าใช้คำว่าความดีเลย เราสนับสนุนให้คนมา Contribute มากกว่า ยังมีเยอะเท่าไรยิ่งดี ผลดีอยู่ที่ไหน ก็ประเทศของเรานั้นแหละ แทนที่จะมีคนทำ CSR ในองค์กรแค่นี้สิบหรือสามสิบคน แต่ตอนนี้ห้าหมื่นกว่าคน สามารถทำได้หมด”

เพราะหากองค์กรสนับสนุนเฉพาะบางกิจกรรม จะทำให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถเข้าร่วมได้เนื่องจากมีอุปสรรคต่าง ๆ แต่หากองค์กรยังมีกิจกรรมที่หลากหลายเท่าไร พนักงานจะสามารถเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับตนเองและตอบสนองสังคมได้มากยิ่งขึ้น

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “CSR แต่ละครั้งที่เกิดไป ไม่ใช่ว่าไม่มีคนนะ แต่ขึ้นอยู่กับว่างานได้ไหม จังหวัดไกลไหม ตัดงานไหม ครอบครัวอีก ได้ไหม ลูกเล็กไป

ไม่ได้ก็ 5 ปีไม่ต้องไป ไซ้ไหม แต่ถ้าหากเขามีกิจกรรมเล่านิทานอ่านหนังสือ พาเด็กไปที่สวน ลุมพินี เขาก็พาลูกเขาไป อย่างนี้ไป Contribute ให้กับบริษัท ทำนุ้่นทำนุ้่นได้”

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ และคุณเขมณัฏฐ์ พัฒนเมธาวัฒน์ มีความเห็นที่สอดคล้องกับคุณ สมภพ คือเชื่อว่าการเปิดกว้างและสนับสนุนการให้พนักงานทำกิจกรรมตามความสนใจเป็นเรื่องที่ดี

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “พี่ชอบตรงที่ว่าเขาเปิด ทำอะไรก็ได้ ที่คิดว่ามีประโยชน์ต่อโลกใบนี้ ทำอะไรก็ได้ที่คุณทำได้ด้วยตัวคุณเอง ทำอะไรก็ได้ที่มันทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกมีส่วนร่วมของทีมหรือขององค์กร ทั้งภายในทีม Internal Team หรือ Cross Team พี่ชอบแนวนี้ เพราะมันเก๋ดี มัน Humanness มันมีความเป็น มนุษย์นิยมดี”

คุณเขมณัฏฐ์ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “มันจะมีกิจกรรมออกมา ว่าจะจะเป็นของทางธุรกิจต่าง ๆ CBM เคมีคอล หรือส่วนกลาง บางกิจกรรมที่เราสนใจแล้วเรา ตรงกับเวลาของเรา เราก็อาสาไป ก็จะได้เรียนรู้ว่า SCG ยังมีแง่มุมอื่นที่อาสา อาสาเรื่อง อะไรบ้าง บางทีก็อาจจะไปเลี้ยงข้าวเด็กด้อยโอกาส หรือว่าไปทำเรื่องฝ่ายในพื้นที่ต่าง ๆ แล้ว ก็มีอีกหลายโปรแกรม”

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด เลือกใช้กลยุทธ์แนวทางการแลกเปลี่ยน เช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ในการสร้างความผูกพันกับพนักงานด้วย ซึ่งโครงการที่องค์กรเข้าไปช่วยเหลือ นั้นมีหลากหลายด้านมากที่พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมได้ตามโอกาส ความสนใจ และความเหมาะสม

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) “Criteria ของเราคือกว้างมาก เพราะไม่ว่าองค์กรไหน ๆ ไต ๆ เขามีเรื่องหลังบ้านที่ต้องทำ กับมูลนิธิเองก็ทำกัน 400 กว่าที่ แล้ว มันเยอะมากแล้ว และเราก็ยังเปิดรับอยู่เสมอ และพนักงานที่จะชอบทำก็ชอบทำจริง ๆ ถ้ามีโอกาสก็จะไปทำ เรามี platform มาก และอีกอย่างเราไม่ได้ปิดว่าทำเฉพาะเกษตรกรรม การศึกษา แต่ทำทุกอย่างที่สามารถเอาเทคโนโลยีเข้าไปช่วยได้”

คุณศุภารัตน์ จุระมมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “จริง ๆ แล้วทุกอันก็มีโอกาสที่ พนักงานจะมีส่วนร่วมทั้งหมดนะคะ แต่ที่แล้วแต่ว่าเขาจะมีเวลาแล้วก็มี ความสนใจในการที่จะร่วมกิจกรรมในส่วนตรงไหน”

2. แนวทางการสานความสัมพันธ์ (Relational approach)

แนวทางการสานความสัมพันธ์คือการทำงานเพื่อสังคมร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กร โดยที่ทุก ๆ คนในองค์กรต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งกลยุทธ์นี้ โสเด็กซ์โซ่ พานาโซนิค และเอสซีจีไม่ได้นำมาใช้ มีเพียงไมโครซอฟท์เพียงองค์กรเดียวเท่านั้นที่สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้เนื่องจากสาขาประเทศไทยมีพนักงานไม่มาก จึงสามารถกำหนดให้ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครขององค์กรได้

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) “มันมีกันแค่ 150 คนเอง ถ้าเป็นงาน Volunteer ใหญ่ ๆ ที่ไปกันทั้งออฟฟิศเราก็เคยจัดมันก็มีบ้าง”

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เราเคยไปทำงานร่วมกันกับสมาคมพัฒนาทรัพยากรและชุมชนที่จังหวัดบุรีรัมย์ เราก็ชวนพนักงานทั้งออฟฟิศเลยไปทำกิจกรรมร่วมกัน นั่นก็จะเป็น Official volunteering day ของบริษัทคะ พนักงานก็จะมีโอกาสในการที่จะเข้าไปในโรงเรียนและก็ในหมู่บ้านที่เราจัดไว้ให้ แล้วเขาอาจจะช่วยสอน เช่น ถ้าเกิดพนักงานที่เขามีความสามารถในเรื่องของบัญชี แล้วก็เก่งเรื่องของไอที เขาก็จะช่วยพัฒนาตัว Spreadsheet เพื่อที่จะให้ชาวบ้านสามารถลงบัญชีได้ ทางหมู่บ้านเองเขาก็จะมีกองทุนหมู่บ้าน คราวนี้จะทำยังไงให้เขาบริหารจัดการงานได้อย่างง่ายและโปร่งใส แล้วก็สามารถถ่ายทอดไปให้กับคนรุ่นอื่น ๆ ได้ คือโดยปกติแล้วถ้าเป็นชาวบ้านส่วนใหญ่เขาก็จะกลัวเงิน เบิกเงิน ผ่อนเงิน ก็จะอยู่บนสมุด จะรู้กันเอง นายคนนี้ก็อย่างนี้คะ ก็จะค่อนข้างบริหารจัดการยาก แต่ว่าเมื่อมีตัวเครื่องมือมาช่วย ก็จะทำให้เขาทำงานง่ายมากขึ้น เราเองก็เข้าไปอบรมคุณครูที่อยู่ในโรงเรียน ในเรื่องของเครื่องมือ ๆ ในการช่วยการเรียนการสอน อบรมเด็กนักเรียนด้วย โดยส่วนใหญ่เราก็จะเป็นการสอนเทรนเนอร์ แล้วเทรนเนอร์ก็จะสอนต่ออีกทีนี่ เพราะฉะนั้นเทรนเนอร์ก็อาจจะเป็นได้ทั้งครู แล้วก็ทั้งैयाวชนแกนนำ หรือเป็นคนที่คุณชนส่งมาให้เรียน”

3. แนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach)

แนวทางการพัฒนาร่วมกัน คือแนวทางที่องค์กรขยายขอบเขตจากการร่วมกิจกรรมกับพนักงานออกไปสู่บุคคลผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร เช่น ผู้ผลิตสินค้า หรือกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์นี้ โสเด็กซ์โซ่ พานาโซนิค และเอสซีจีล้วนนำมาใช้เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน

บริษัท โสเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการเชิญชวนคู่ค้ามาร่วมกิจกรรมบ้างเป็นครั้งคราว และมีการขอรับการสนับสนุนของบริจาคจากกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมภายนอกในบางโอกาส

คุณสุธาสนี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “ลูกค้าก็มีชวนไปบ้างนะคะ ก็มีไปบ้าง แต่ว่าไม่ได้เยอะมาก”

ซึ่งในรายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 มีการรายงานว่าองค์กรได้สนับสนุนให้ทั้งพนักงาน ครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้ามาเข้าร่วมกิจกรรมด้วย (Sodexo, 2016a)

ในขณะที่ บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะมีการดำเนินการที่เข้มข้นมากกว่า เนื่องจากมีการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกหลากหลายกลุ่มและทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง และมีการเผยแพร่ภาพกิจกรรมทางเว็บไซต์ขององค์กรด้วย (พานาโซนิค, 2559)

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “เรามีโครงการเรียกว่า Low Carbon School Network เพื่อให้โครงการ Impact มากขึ้น เราก็ไปจับมือกับทางภาครัฐ แล้วก็ NGO อย่างเช่น กรุงเทพมหานคร และก็มูลนิธิสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีชาวบ้านในชุมชนด้วย อย่างเช่นล่าสุดที่ไปมาเราก็จะเชิญทาง อบต. แล้วก็ตัวแทนชาวบ้าน นักเรียนที่อยู่ในพื้นที่ของนครนายก ตรงบริเวณใกล้เคียงมาทำกิจกรรมด้วย”

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ขยายขอบเขตจากการร่วมกิจกรรมกับพนักงานออกไปสู่บุคคลผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กรด้วย

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เรายินดีที่จะมี Partner นะ ชวนคนอื่น ๆ กระทั่งอุตสาหกรรม นักข่าว สื่อมวลชนต่าง ๆ มาช่วยกันทำ สุดท้ายผลดีก็อยู่ที่ประเทศของเรานั้นแหละ”

คุณเขมณัญญ์ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “พอเราเริ่มทำ ก็ไม่ได้ทำกับพนักงานอย่างเดียว สมมติค่ายอาสาผอม Core คือพนักงานที่จะต้องมาทำ เราให้พนักงานที่มีจิตอาสาช่วยทำ แต่วันหนึ่งเราทำไปเรื่อย ๆ เราก็พยายามมองหาช่องทางต่าง ๆ เราเอาใครลงมาอยู่กับอาคารเรียนนั้นได้บ้าง ที่ผมทำมา 2-3 ปีหลังคือนักเรียนทุนอาชีวศึกษาของมูลนิธิ เอาเขามาร่วมกับค่ายผมด้วย ให้น้องเขาเห็นว่าการก่อสร้างมันเป็นแบบนี้ Safety ที่คุณต้องมีในพื้นที่ก่อสร้างมีอะไรบ้าง”

เมื่อองค์กรเป็นผู้สนับสนุนโครงการต่าง ๆ แล้วก็จะมีการตั้งเป้าหมายให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชิงบวกและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทุกองค์กรสามารถใช้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ ผู้ให้สัมภาษณ์จากแต่ละองค์กรได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

ผลที่ได้จากการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ คือ **บริษัท โขเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด** สามารถสร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจที่พนักงานได้ทำงานเพื่อสังคมร่วมกับองค์กร

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “มันเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่พนักงานได้ทำกับบริษัท ได้ทั้ง Engagement กับบริษัทด้วย ทั้งตัวเขาเองก็ได้ทำกิจกรรมที่ทำให้กับคนอื่นด้วย” และยังกล่าวเสริมว่า “เรามี 80 ประเทศทั่วโลก มีพนักงาน 425,000 คน เรามีที่สาขาทั่วโลก ก็จะหยิบเอาตัวเลขพวกนี้ออกมาเล่น เพราะว่ามันเป็นตัวที่ทำให้เรามีเครือข่ายกว้าง แล้วมันอาจจะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจว่าเราเป็นส่วนหนึ่งในบริษัทใหญ่ขนาดนี้เลยนะ เพราะเราก็บอกว่าเราเป็นบริษัทที่มีพนักงานเยอะ เป็นอันดับที่เท่าไรของโลก”

ในฐานะพนักงานอาสาสมัคร คุณธนพล เทียงประสงค์ (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) ได้อธิบายถึงความรู้สึกที่ได้เข้าร่วมทำกิจกรรมกับองค์กร “มันก็ได้ทำเพิ่มเอาที่นี้แหละ คือบางอย่างเราก็ช่วยเหลืออยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นงานวัดงานบุญต่าง ๆ แต่พอมายูที่นี้เราก็เริ่มเข้าไปดูในจุดนั้น เริ่มเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท” และยังเล่าเพิ่มเติมว่า “คือมันเปิดโอกาสให้ได้ไปดูอะไรใหม่ ๆ คนเขาอยากไปอย่างนี้มากกว่า คืออยากไปอย่างพวกผมนี่แหละ คือไปสร้างให้มันได้ผลงาน คือบางคนไปแล้วไปช่วยแจกของอย่างเดียว แต่ของเรานี้ได้ลงมือสร้าง คือพอได้ใช้ทักษะ ถ้าพวกทีมอาหารพอเขาได้ไปทำอาหารให้ โอ้โหเขาภูมิใจ”

โซเด็กซ์โซ่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานทั่วโลก จำนวน 211,501 คน และแสดงในรายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 พบว่า 68% ของพนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งตัวเลขดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นจากเมื่อ 8 ปีที่แล้ว ซึ่งองค์กรเชื่อว่าคะแนนที่เพิ่มสูงขึ้นนี้เป็นผลพวงมาจากการพัฒนาชีวิตของผู้คนทั้งในและนอกองค์กร (Sodexo, 2016a)

บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสร้างจิตสำนึก ค่านิยมที่ดี และความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานได้เช่นกัน

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) ได้เห็นความเห็นว่า นอกจากเรื่องความผูกพันกับองค์กรแล้วยังมีเรื่องของการสร้างค่านิยมที่ดีให้กับพนักงานอีกด้วย “มันถือเป็นการสร้างจิตสำนึกเรื่องของการดูแลรักษาลิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานและครอบครัว”

คุณนลนภส ฉิมพลี (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมและประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครกับโครงการขององค์กร “บริษัทมีกิจกรรม CSR ที่ค่อนข้างหลากหลายมาก เขาก็เปิดโอกาสในหลาย ๆ อย่างที่ให้เราได้พัฒนาศักยภาพของเราค่ะ”

คุณศิริทร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) ตัวแทนอาสาสมัครองค์กรกล่าวถึงความรู้สึกที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เข้าร่วมทำงานอาสาสมัครมากขึ้น “ตอนแรกทำงานหาเงินอย่างเดียว มันยังไม่ได้ผูกพันเท่าไร แล้วพอทำงานไปก็ซึมซับว่าเฮ้ย พานาโซนิคตอนนี้คือบ้านของฉัน ฉันอยากจะทำให้สวยงาม ฉันอยากจะทำให้บ้านฉันเติบโตไปได้ เพราะว่าการผลิตอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้เติบโตไปได้ การแข่งขันมันมีเยอะ เราต้องมีกิจกรรมเสริม” และได้กล่าวเสริมว่า “จริง ๆ แล้ว แทบจะไม่ได้หวังอะไรกลับมา แค่ได้ออกไปแล้วได้ไปช่วยเหลือเขาได้ ไปให้ความรู้เขา อย่างน้อยก็เขาเองก็ได้ความรู้ แล้วก็นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งมันยังยืนกับภาพรวมของโลกใบนี้”

นอกจากนั้นแล้วพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) ก็เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกดีกับองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกันหลังได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประโยชน์กับส่วนรวม

คุณเชมณัฐ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “ส่วนตัวผมเองจริง ๆ ชอบอยู่แล้ว หลัง ๆ พอมารู้ว่าพระราชปณิธานต่าง ๆ มันมาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลากหลายที่ SCG จัด มันทำให้เราภูมิใจ”

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) กล่าวถึงการทำโครงการร่วมกับมูลนิธิเอสซีจีโดยการได้รับทุนไปดำเนินโครงการที่ได้เสนอไป “มันรู้สึกดี รู้สึกว่า CSR รู้สึกว่ามันไม่ใช่สักแต่ว่าพูด สักแต่ว่าช่วย ๆ ทำป้ายรถเมล์ ถ่ายรูปสวย ๆ แล้วก็ทำโฆษณา ที่มีความรู้สึกว่ามันฉาบฉวย เพราะทำเสร็จมันก็ไม่มีใครไปดูแล มันไม่ยั่งยืน กับการที่เราทำแบบนี้ ที่มีความรู้สึกว่ามันดูเรื่องของความยั่งยืน”

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “พนักงานจะภาคภูมิใจมากเลยว่าเขาได้กลับไป Contribute ให้กับบ้านเกิด แล้วเขาก็ภูมิใจในองค์กรที่ขอให้เขามีความคิด มีแรง มีความอยากที่จะทำให้เขาก็สามารถที่จะไป Contribute ให้กับสังคมได้”

เอสซีจีได้ทำการสำรวจระดับความผูกพันของพนักงานในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 ซึ่งได้ผลคะแนน 65.63% ซึ่งถือว่าพนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับกลาง (SCG, 2018)

เมื่อ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มุ่งเน้นการทำเพื่อสังคมร่วมกับพนักงานแล้ว สิ่งที่ได้กลับมาคือความผูกพันและความภาคภูมิใจในองค์กร

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวถึงผลตอบรับจากพนักงานอาสาสมัครที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม “เขาก็ชอบกันนะ และทุกคนก็รู้สึกว่าฉันดีใจที่ฉันได้มา

Contribute ถ้าไม่ได้มาร่วมกิจกรรมจิตอาสากับบริษัท เขาก็คงหาเวลายากในการที่จะไปทำเอง อาสาสมัครหลายคนก็จะบอกว่า เขาได้มากกว่าที่เขาไปให้ด้วยซ้ำ เขาได้ความภูมิใจ ได้ความรู้ลึกปิติ”

ในฐานะเป็นอาสาสมัคร คุณธนชาติ วิวัฒน์ภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) ได้เล่าเปรียบเทียบถึงความรู้สึกระหว่างการทำกิจกรรมส่วนตัวนอกเวลางานและการทำเพื่อสังคม แบบมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุน “องค์กรช่วยสนับสนุนเราทางใดทางหนึ่ง มันจะทำให้เราเห็นว่าเราเอามาทำให้มันใหญ่ขึ้นได้ เมื่อก่อนถ้าเป็นคนทั่วไปช่วยเหลือ สมมุติว่ามีนักศึกษา แล้วเราบริจาคเงินช่วยเหลือก็จบละ แต่ปัจจุบันเมื่อเรามีองค์กรเราไม่ได้มองแบบนั้น เราหวังให้ความรู้เขา ให้เป็นต้นทุนทางปัญญาเพื่อให้เขาไปต่อยอดได้ โลกเราเดินมาเข้าสู่โลกของดิจิทัล ที่จะป้อนเข้าไปสู่เด็กรุ่นใหม่”

และยังกล่าวเสริมถึงความรู้สึกได้ร่วมทำเพื่อสังคม “มันได้ประโยชน์ 2 อย่าง คือ ทำเพื่อคนอื่นด้วย แต่การทำเพื่อคนอื่น ริเทรินนิ่งกลับมาคือการเสริมสร้างทีมเวิร์คในองค์กรด้วย มันก็เป็นการออกไปหาความสุข มันก็มีความสุขนะครับ เราได้ไปออกไปช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสให้มีโอกาส เราได้ช่วยเหลือเด็กให้ประสบความสำเร็จได้ ใครได้อยู่บริษัทนี้คือภูมิใจมาก ๆ เลย ผมว่าเป็นความรู้สึกที่พนักงานทุกคนมี”

ไมโครซอฟท์ได้จัดให้องค์กรภายนอกทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั่วโลก จำนวน 117,000 คน และรายงานผลในรายงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี 2559 ว่าพนักงาน 92% รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานที่ไมโครซอฟท์ และอีก 87% รู้สึกว่าไมโครซอฟท์เป็นองค์กรที่ดีและอยากแนะนำให้ผู้อื่น (Microsoft, 2016) ซึ่งข้อมูลส่วนนี้เป็นส่วนประกอบที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ผลการวิจัยข้อที่ 2: แนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การรายงานผลเรื่องแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แบ่งหัวข้อการรายงานออกเป็น 4 หัวข้อย่อยดังนี้

1. ระดับของการสื่อสาร องค์กรแบ่งการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การสื่อสารระดับนโยบาย และการสื่อสารระดับปฏิบัติการ
2. ประเด็นการสื่อสาร คือ การกำหนดหัวข้อการสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การสื่อสารในแต่ละระดับ

3. กลยุทธ์การสื่อสารในแต่ละระดับของการสื่อสารองค์กรจะใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปซึ่งกลยุทธ์หลักที่องค์กรนำมาใช้มี 3 กลยุทธ์ คือ 1. กลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder Information strategy) 2. กลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder Response strategy) 3. กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder Involvement strategy)
4. ช่องทางการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่องทางหลัก คือการสื่อสารแบบออฟไลน์ และการสื่อสารแบบออนไลน์

ผลการวิจัยเรื่องการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรพบว่า การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการอาสาสมัครเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทของการสื่อสารสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การสื่อสารระดับนโยบาย และการสื่อสารระดับปฏิบัติการ ในส่วนของการสื่อสารระดับนโยบายพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดประเด็นการสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กร ล้วนให้ความสำคัญและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเป็นพลเมืองธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งยังทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมและค่านิยมดังกล่าวผ่านการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นอาสาสมัครเพื่อตอบแทนสังคม ส่วนการสื่อสารระดับปฏิบัติการนั้นมุ่งประเด็นไปที่การสื่อสารเพื่อเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมโครงการ สื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างปฏิบัติงาน รวมทั้งสื่อสารเพื่อยกย่องชื่นชมพนักงาน และรายงานผลการดำเนินกิจกรรม หลังเสร็จสิ้นโครงการ

องค์กรส่วนใหญ่มีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน คือใช้ทั้งกลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder information strategy) และกลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder response strategy) มีเพียงเอสซีจีเท่านั้นที่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder involvement strategy) ในการสื่อสารระดับปฏิบัติการ เนื่องด้วยพนักงานของเอสซีจีมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มโครงการอาสาสมัครเอง ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นลักษณะการสื่อสารสองทางแบบสมมาตรมากกว่าองค์กรอื่น ๆ

ทุกองค์กรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทั้งช่องทางออนไลน์ เช่น อีเมล เฟสบุ๊ก และอินทราเน็ต รวมถึงช่องทางออฟไลน์ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การประชุม การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ การใช้สื่อกิจกรรม สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิดีโอ และเสียงตามสาย ในการถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและโครงการอาสาสมัครขององค์กร ซึ่งแนวทางการสื่อสารที่ทุกองค์กรนำมาใช้สามารถสร้างการรับรู้และการจดจำให้กับพนักงานและสร้างความผูกพันกับองค์กรได้

ตารางที่ 24: สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
○ การสื่อสารระดับนโยบาย				
ประเด็นการสื่อสาร				
• การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/
กลยุทธ์การสื่อสาร				
• การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม	/	/	/	/
• การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม			/	
• การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม				
ช่องทางการสื่อสารออฟไลน์				
• การจัดอบรมพนักงาน	/	/	/	
• การประชุม	/	/		/
• สิ่งพิมพ์				/
ช่องทางการสื่อสารออนไลน์				
• เว็บไซต์	/	/	/	/
○ การสื่อสารระดับปฏิบัติการ				
ประเด็นการสื่อสาร				
• เชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมโครงการ	/	/	/	/
• แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างปฏิบัติงาน	/	/	/	/
• ชื่นชมอาสาสมัครและรายงานผลโครงการ	/	/	/	/
กลยุทธ์การสื่อสาร				
• การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม	/	/	/	/
• การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม	/	/	/	/
• การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม			/	
ช่องทางการสื่อสารออฟไลน์				
• การประชุม	/	/		
• การสนทนาแบบไม่เป็นทางการ		/		/
• สิ่งพิมพ์	/	/	/	

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
• เสี่ยงตามสาย		/		
• วิดีทัศน์		/	/	/
ช่องทางการสื่อสารออนไลน์				
• อีเมล	/	/	/	/
• อินทราเน็ต		/	/	
• สื่อสังคมออนไลน์ภายใน				/

ส่วนที่ 1 การสื่อสารระดับนโยบาย

ในการสื่อสารระดับนโยบาย ทุกองค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับภาพรวมต่าง ๆ ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยเน้นไปที่การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

การสื่อสารระดับนโยบายของ **บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด** เน้นการสื่อสารในประเด็นที่เกี่ยวกับหลักการทำงาน พันธกิจ และค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งจะถูกถ่ายทอดผ่านการสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นหลัก โดยใช้กลยุทธ์การให้ข้อมูลกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเน้นไปที่การสื่อสารทางเดียวโดยการให้ข้อมูลกับพนักงาน ช่องทางหลักในการสื่อสารคือการจัดอบรมพนักงาน และการประชุม

นอกจากนั้นแล้วองค์กรยังมีการสื่อสารเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านโครงการอาสาสมัครที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะมีผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมและสื่อสารกับพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรม

คุณสุธาณี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) กล่าวถึงโครงการ Stop Hunger ที่เป็นกิจกรรมหลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง *“ส่วนใหญ่เป็นวันที่ไปค่ะ นายจะพูดเปิด แล้วนายก็จะพูดว่าปีนี้เราทำอะไรบ้าง ทุกคนก็จะได้ยินจากสิ่งที่นายพูด”*

การสื่อสารระดับนโยบายของ **บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด** ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับโซเด็กซ์โซ่ กล่าวคือประเด็นการสื่อสารหลักคือการเล่าถึงภาพรวมของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี ซึ่งผู้บริหารระดับสูงพานาโซนิคได้ส่งต่อเรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้จากฐานสู่ฐานกลยุทธ์การสื่อสารหลักที่องค์กรนำมาใช้คือกลยุทธ์การให้ข้อมูลกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเน้นไปที่การสื่อสารทางเดียวโดยการให้ข้อมูลกับพนักงาน ช่องทางหลักในการสื่อสารคือการจัดอบรมพนักงาน และการประชุม

ในการอบรมพนักงานจะเน้นการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เช่น จุดได้เปรียบหลักทางธุรกิจขององค์กรและมาตรฐานสากลต่าง ๆ ที่องค์กรได้นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรดำเนินธุรกิจแบบมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่จะก้าวขึ้นมาทำงานด้านบริหารในตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องยังมีความเข้าใจประเด็นดังกล่าวให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) อธิบายถึงการสื่อสารเรื่องวัฒนธรรมแห่งการเป็นผู้รับผิดชอบต่อสังคมด้วยการอบรมพนักงาน “ทุกครั้งที่เรามีการไปโรมทพนักงานขึ้นเปลี่ยนตำแหน่ง เราก็จะมีการอบรมแล้วก็เหมือนไปแชร์ข้อมูลให้เขาทราบว่าในกลุ่มเรามีการดำเนินการกิจกรรมอะไร อย่างล่าสุดก็มีไปแชร์ให้ห้อง ๆ ที่จะได้เป็น New manager ของทั้งกรุ๊ปฟังในส่วนที่จำเป็น ทั้ง Core competency ของพานาโซนิคเองแล้วก็ในส่วนของการ Management skill ต่าง ๆ เรื่อง CSR เนี่ยก็คือเป็นการแชร์ให้ทราบ ก็คือมีทั้งตัว International standard เองก็ดูและอยู่ ISO 26,000 นะคะ หรือว่าในส่วนของโรงงานเองเนี่ย ก็จะเป็น CSR DIW ซึ่งโรงงานของเราเองก็เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยค่ะ”

ซึ่งนอกจากการอบรมพนักงานที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันแล้วการอบรมพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามามาร่วมเป็นสมาชิกองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งกระบวนการสำคัญที่ช่วยปลูกฝังค่านิยมต่าง ๆ ให้กับพนักงานได้

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) เล่าว่า “ตอนที่เข้ามาทีก็ต้องมีการอบรมเกี่ยวกับพนักงานใหม่ในกรุ๊ปพานาโซนิค ต้องมีการอบรมร่วมกันในแต่ละปี แล้วก็เจอหน้ากันแล้วที่โน่นก็จะปลูกฝังตั้งแต่พานาโซนิคมีแนวทางการดำเนินงานอะไร แล้วก็ในส่วนของคุณค่าที่เราต้องทำอะไรบ้าง 1 2 3 4 มันก็เหมือนกับว่าถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เริ่มต้น”

นอกเหนือจากการอบรมพนักงานใหม่และอบรมตามวาระการเลื่อนขั้นแล้ว ในทุก ๆ วันพนักงานจะได้รับการตอกย้ำเรื่องการตอบแทนสังคมผ่านการท่องจำหลักปรัชญาขององค์กร

คุณณลนภส ฉิมพลี (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) กล่าวถึงการซึมซับวัฒนธรรมองค์กรผ่านการท่องหลักปรัชญาในทุก ๆ วัน “บริษัทพยายามปลูกฝังมาตลอดให้เหมือนกับปรัชญาของคุณคนโนะสุเกะ มัตสึชิตะ (ผู้ก่อตั้งองค์กร) เพราะทุกเช้าวันจันทร์ เราจะต้องมีประชุมเช้าของแต่ละแผนก แล้วทุกครั้งเราก็จะท่องหลักปรัชญา หลักดำเนินธุรกิจ 7 ประการของบริษัทมีอะไรบ้าง แล้วข้อ Contribution to society มันเป็นหนึ่งในนั้น ที่เราจะต้องท่องทุกวัน แอนว่าส่วนหนึ่งมันเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานปลูกฝังเข้าไป”

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่เน้นมีประเด็นการสื่อสารในระดับนโยบายเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กร ซึ่งเอสซีจีเป็นองค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีผู้บริหารระดับสูงคอยผลักดันและสานต่อวัฒนธรรมแห่งการให้ให้ยังคงอยู่ในองค์กร

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) อธิบายถึงวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร “พี่ ๆ ผู้บริหารให้ความสำคัญ เขาก็ไปร่วมกับเรา พวกน้องไปนี่ก็ดีใจมาก ๆ ไม่ใช่ว่าน้อง ๆ ไปทำแล้วพี่ไม่รู้ มันสำคัญ แล้วก็จะชื่นชมน้อง ๆ ด้วยนะที่ไป” และยังคงกล่าวถึงวัฒนธรรมการส่งเสริมให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อ “พนักงานจะต้องมีส่วนร่วมกับการทำของเรา ให้รู้สึกว่ามันเป็นเนื้อ เป็นตัว เป็นตนขององค์กร ไม่ใช่การทำ CSR เพื่อสร้างภาพ ดังนั้นคนที่นี้จะถูกฝังไว้ด้วยอุดมการณ์เยอะมากนะครับ”

กลยุทธ์การสื่อสารหลักที่องค์กรนำมาใช้ในส่วนนี้ คือกลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม ซึ่งเน้นไปที่การสื่อสารทางเดียวโดยการให้ข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับนโยบายปรัชญาพันธกิจ และค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร

ส่วนที่แตกต่างจากที่อื่นคือการใช้กลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม โดยการเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสื่อสารและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารสองทาง อย่างไรก็ตามน้ำหนักของผู้สื่อสารยังคงเน้นไปที่การถ่ายทอดข้อมูลจากฝ่ายองค์กรมากกว่า

เอสซีจีถ่ายทอดและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเป็นพลเมืองธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านช่องทางการสื่อสารหลักคือการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับการจัดอบรมพนักงานปรากฏอยู่ในรายงานความยั่งยืนด้วย (SCG, 2016) โดยจะเริ่มตั้งแต่วันแรกที่เข้ารับเข้ามาบรรจุเป็นพนักงาน ผ่านโปรแกรม Ready together ซึ่งเป็นการแนะนำองค์กรให้พนักงานได้รู้จักในทุกมิติ รวมถึงงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและลงมือทำไม่ใช่เพียงแค่รับฟังเพียงอย่างเดียว

คุณเชมณัญญ์ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) เล่าถึงโปรแกรมอบรมพนักงานใหม่ “พอเราได้เป็นพนักงานปุ๊บ มันจะมีตัวโปรแกรมตัวหนึ่ง เรียกว่า Ready together ตัวนี้เหมือนทำให้พนักงานใหม่รู้จักภาพรวมของธุรกิจ และจะมีส่วนหนึ่งในการทำงานช่วยสังคมด้วย เช่น ไปซ่อมโรงเรียน ทำกิจกรรม CSR เกี่ยวกับธรรมชาติ มันจะอยู่ในส่วนนี้ ในช่วงปีแรกพอเข้ามามันไม่ใช่มีแค่คอร์สเดียว มีหลายคอร์สมาก ซึ่งกิจกรรม CSR จะถูกแทรกอยู่ในหลักสูตรตลอดเวลา”

นอกจากนั้น คุณวิญญู แผ่นตระกูล (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) ยังให้ความเห็นที่สอดคล้องกันด้วยการฝึกอบรมพนักงานคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการถ่ายทอดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กรตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น “ก็น่าจะตอนอบรมนั้นแหละ ผมว่าได้เยอะ เพราะว่าส่วนใหญ่พี่ ๆ ก็ จะสอน คือพวกเราจะมี Core Competency ที่เป็นคน SCG อยู่ในตัวโดยที่เราไม่รู้ตัวนะ มัน จะมีการอบรมอย่างเรื่องการโปรเจคแมนเนจเม้นท์ เรามี TPM หรือ PDCA หรือเป็น กระบวนการ ที่พี่ ๆ ยัดใส่เราเข้ามาระหว่างทำงาน เป็นการสอนต่อ ๆ กันมา แล้วก็มันมี หลักสูตรในการอบรมตอนแรกด้วย คือ Ready Together เรียนเดือนนึง ไม่ต้องทำงาน เขา จะพาไปดูงานหลัก ๆ เลย ให้อู้จัก SCG”

การสื่อสารระดับนโยบายของ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็มุ่งไปที่การสื่อสาร ประเด็นเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กร ในมิติของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงของไมโครซอฟท์ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์ การสื่อสารหลักที่องค์กรนำมาใช้ คือกลยุทธ์การให้ข้อมูลกับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วม ซึ่งเน้นไปที่การ สื่อสารทางเดียวโดยการให้ข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย ปรัชญา พันธกิจ และค่านิยมต่าง ๆ ของ องค์กร

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) เล่าถึงการกำหนดประเด็นการ สื่อสาร “Messaging framework ของเราจะมีอยู่ไม่ใช่อะไรอย่างมีขั้นเป็นเรื่องที่เราต้องพูด เพราะเราต้องยืนยันในมิชชั่นของเราในฐานะเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี อย่างตัว Cloud for good ที่ Satya ตั้งขึ้นมา เราจะต้องกลับมาเริ่มต้นที่ตรงนี้เสมอ อเพราะมิชชั่นนี้คือทุกคนต้อง ไม่ถูกทิ้งไว้ข้างหลังโดยมีเทคโนโลยีเป็นสื่อกลาง” และยังกล่าวเสริมเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของ วัฒนธรรมองค์กรที่มาจากผู้ก่อตั้งในยุคแรกเริ่ม “ถ้าจะสังเกตุก็จะเห็นว่า บิล เกตส์ เองก็มี มูลนิธิของเขา ซึ่งดังมาก ๆ มันเหมือนเป็นเรื่อง Top down มันทำให้คนรักองค์กร ทำให้รู้สึก ดีกับองค์กร มันเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร มันทำให้เกิดความรู้สึกภูมิใจที่จะพูดแทน องค์กร”

การสื่อสารเรื่องวัฒนธรรมของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี ไม่ได้จากผู้บริหารระดับสูงในที่ ประชุมเท่านั้น แต่พนักงานยังสามารถและซึมซับเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ได้จากสื่อกิจกรรมและสื่อสิ่งพิมพ์ ต่าง ๆ ที่องค์กรผลิตออกมาด้วย

คุณธนชาติ วิวัฒนภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) อธิบายถึงการส่งต่อแนวคิดเรื่องการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์กรสู่พนักงาน “ผมว่ามันเป็นเพราะกิจกรรมครับ กิจกรรมที่เกิดขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง มันก็จะส่งต่อให้คนใหม่ ๆ ที่เข้ามาได้รู้ กับอีกอันหนึ่ง

เวลาเราอ่าน Vision ขององค์กร คือเวลาเราไปเจอลูกค้าครั้งแรก ๆ เราจะพูดถึง Vision ของไมโครซอฟท์ ดังนั้นพอเวลาอ่านปั๊บทุกคนจะเข้าใจเลยว่าอะไรคือสิ่งที่เรามี แล้วเราสามารถทำได้ เวลาเราออกไปเจอสังคม คนด้อยโอกาส อาจจะเป็นเด็ก บางคนอาจจะเป็นผู้ใหญ่ อาจจะเป็นคนชรา คุณจะต้องเป็นตัวแทนที่จะต้องเอาเรื่องเทคโนโลยีไปแชร์ เพื่อ Empower เขาเพื่อให้สามารถ Achieve more ได้”

ส่วนที่ 2 การสื่อสารระดับปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่าเมื่อพนักงานได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ก็จะมีโครงการอาสาสมัครมากมายให้เข้าร่วมตามความสนใจและความสมัครใจ ซึ่งในการสื่อสารระดับปฏิบัติการนี้สามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1. การให้ข้อมูลและเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร 2. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน 3. การยกย่องผู้เข้าร่วมโครงการและการรายงานผลโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1: การให้ข้อมูลและเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร

บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้กลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วมเป็นหลัก องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารหลักโดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ของโครงการอาสาสมัครที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานเข้าร่วมโดยช่องทางการสื่อสารหลักคืออีเมล การสื่อสารแบบเผชิญหน้าในที่ประชุม การสื่อสารผ่านตัวแทนของแต่ละสาขารวมถึงการประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมและเชิญชวนให้เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “จะมีทำโปสเตอร์ให้เขา แล้วคือทุกสาขาเนี่ย ต้องบอกว่าไม่ใช่ทุกคนที่จะมีสิทธิ์เข้าถึงอีเมล เพราะว่างานของโบเป็นงานที่เป็นภาคปฏิบัติเยอะ เราจะใช้บอร์ด ที่ใคร ๆ ก็เห็น เพราะว่ามันมีทุกเรื่องเกี่ยวกับพนักงานจริง ๆ เรามองว่า มันเป็นช่องทางที่ค่อนข้างได้ผลในการสื่อสารของเรา เพราะว่ามันอยู่ตรงที่แสงนี้ เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะประกาศอะไรก็ตาม มันอยู่ตรงนั้นหมดเลยไม่ว่าจะเป็น ประกาศโปรมทคน ประกาศรางวัล ประกาศเรื่องความปลอดภัย ทุกอย่างอยู่ตรงนั้นหมดเลย”

นอกจากช่องทางการสื่อสารทางอีเมลและโปสเตอร์แล้ว ก็ยังมีการสื่อสารผ่านผู้จัดการสาขาเพื่อส่งข่าวสารต่อไปยังพนักงานของบริษัทอีกด้วย ซึ่งเมื่อพนักงานมีความประสงค์จะเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครก็จะทำการติดต่อผ่านตัวแทนแต่ละสาขาเพื่อประสานงานกับทางสำนักงานใหญ่ต่อไป

คุณสุธาณี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “ผู้จัดการเขาจะมีการประชุมกับพนักงานอยู่แล้วเป็นประจำทุกอาทิตย์ เขาก็จะมีเรื่องต่าง ๆ จากสำนักงานใหญ่ ที่ไปถึงเขาแล้วเขาต้องเป็นคนพูดกับพนักงาน หนึ่งในนี้ต้องมีอันนี้ (โครงการอาสาสมัคร) แน่นอน”

การให้ข้อมูลและเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้กลยุทธ์การโต้ตอบกับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมเป็นหลัก องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครในโครงการที่จัดขึ้น โดยใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์เป็นหลัก คืออินทราเน็ต (P1 Click) และการสื่อสารแบบเผชิญหน้าในที่ประชุมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการประกาศผ่านเสียงตามสายในโรงงาน เพื่อแจ้งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมและเชิญชวนให้เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร นอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์แล้วก็ยังมี การสื่อสารผ่านตัวแทนของแต่ละบริษัทในเครือเพื่อส่งข่าวสารต่อไปยังพนักงานของบริษัทอีกด้วย

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) กล่าวถึงการสื่อสารกับพนักงานเรื่องโครงการอาสาสมัครขององค์กร “เราจะลงไว้ให้อินทราเน็ตตลอดเลยว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ในแต่ละปีไปทำมา 2017 ล่าสุดนี้เพิ่งไปมา ปลุกดันไม้ สร้างห้องเรียนธรรมชาติ คือก็จะเป็นช่องทางในการสื่อสารกับพนักงาน”

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เอสซีจีใช้กลยุทธ์การโต้ตอบกับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมเป็นหลักด้วยกัน กล่าวคือประเด็นการสื่อสารคือการให้ข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์ว่าองค์กรมีโครงการต่าง ๆ ที่อยากส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมโดยการประกาศรับสมัคร และช่องทางออนไลน์ที่ใช้คืออีเมลและอินทราเน็ต ส่วนช่องทางออฟไลน์คือโปสเตอร์และโทรทัศน์ในลิฟต์ จากนั้นเมื่อพนักงานได้รับทราบข่าวสารแล้ว ผู้ที่สนใจเป็นอาสาสมัครก็จะตอบรับการเข้าร่วม

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) เล่าถึงการโต้ตอบระหว่างองค์กรและพนักงาน “ประกาศไปเลยว่ารับจำนวน ตึกๆ เหล่านี้ให้สมัครมา คนที่สมัครมาเยอะ ก็ต้องมีเกณฑ์ในการรับ หนึ่งให้ส่งข้อความมาว่า ทำไมคุณถึงอยากไปสร้างฝายครั้งนี้ ทุกคนก็จะส่งมาเราก็คัดเลือก คนนี้เคยไปแล้ว ขออนุญาตให้คนอื่นไปนะ ให้เกิดความเท่าเทียม ให้หลากหลาย และกระจายกันไป”

ส่วน บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด เองก็ใช้กลยุทธ์การตอบโต้กับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมเป็นหลัก องค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลเป็นหลักโดยการประชาสัมพันธ์และเชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วม โดยใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์เป็นหลัก คืออีเมลและสื่อสังคมออนไลน์ภายในองค์กร

(Yummer) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับกิจกรรม และเปิดโอกาสให้ทุกคนเลือกเข้าร่วมได้ตามความสนใจและความสะดวก ซึ่งการเชิญชวนนั้นจะต้องน่าสนใจและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารด้วย

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวถึงการสื่อสารเกี่ยวกับโครงการอาสาสมัครขององค์กร “หนึ่งเลยคือมันต้องเป็นประเด็นที่ทุกคนคิดว่าสำคัญ เพราะมันก็คืออยู่ที่ตอนเราตั้งต้นมาตั้งแต่แรกว่าเราจะไปที่ไหน แล้วทำไมเราถึงไปที่นี้ สองเราก็มี Endorsement จากผู้บริหารว่าอันนี้มันดีนะ แล้วบริษัทจะสนับสนุนอะไรแบบนี้ เวลาการสนใจเนี่ยเราก็จะเป็นเหมือนกับปากต่อปากไปเชิญชวนกัน”

2: การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างปฏิบัติงาน

โครงการอาสาสมัครของ บริษัท โซเด็กซ์โซ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเป็นกิจกรรมที่มีองค์กรเป็นผู้ริเริ่มเป็นหลัก พนักงานมีบทบาทเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ตามแนวทางการทำงานที่ได้วางไว้ กลยุทธ์การสื่อสารจึงเป็นในรูปแบบการโต้ตอบกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัน คือเป็นการสื่อสารสองทางแบบพอสมควร โดยมีองค์กรเป็นผู้สื่อสารเรื่องราวของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและมีพนักงานเป็นฝ่ายแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำต่าง ๆ และเข้าร่วมกิจกรรมตามแนวทางที่องค์กรวางไว้ แต่ไม่ได้มีหน้าที่ในการเสนอแนวทางการริเริ่มโครงการขององค์กร

แนวทางการสื่อสารของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ใช้กลยุทธ์เดียวกับองค์กรอื่น ๆ คือเมื่อได้อาสาสมัครมาแล้วก็จะมีการกระจายหน้าที่กันไปว่าแต่ละคนต้องทำอะไรบ้าง บางกิจกรรมเป็นกิจกรรมหลักที่องค์กรกำหนดมาแล้วว่ามีทิศทางการทำงานอย่างไร แต่ก็ต้องอาศัยให้พนักงานทำหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรจึงใช้กลยุทธ์การโต้ตอบกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัน โดยการสื่อสารสองทางในส่วนนี้ พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น

คุณเขมณัญญ์ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) อธิบายถึงบทบาทของตนเองในการเป็นอาสาสมัคร “ลงไปหาข้อมูลก่อน ก่อนที่จะไปทำโปรเจกต์จริง ๆ เหมือนลงไปช่วยหาข้อมูลว่าจะทำกิจกรรมอะไร ชุมชนตรงนั้นเกิดปัญหาอะไรอยู่ แล้วจะหาวิธีแก้ไขยังไงโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม อาจจะไปเป็นแกนนำไปก่อนแล้วเราเอาข้อมูลตรงนั้นมาออกแบบกิจกรรมเพิ่ม”

ซึ่งการวิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรให้ความสำคัญผ่านการสำรวจความคิดเห็นหรือเวทีแสดงความคิดเห็นของพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละคนมีส่วนร่วมในการสื่อสารกับองค์กรในโอกาสต่าง ๆ (เอสซีจี, 2559b)

นอกจากกิจกรรมที่องค์กรเป็นผู้กำหนดมาให้แล้ว ก็ยังมีกิจกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่มเองด้วย ซึ่งในส่วนนี้กลยุทธ์ของเอสซีจีจะมีความแตกต่างจากที่อื่น คือมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมมากกว่า เนื่องจากพนักงานจะมีบทบาทเป็นผู้นำเสนอโครงการและขอรับทุนไปดำเนินการเองทั้งหมด ดังนั้นการปฏิบัติงานในลักษณะนี้จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมสูง ซึ่งช่องทางในการสื่อสารจะเป็นสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างคณะทำงานและองค์กร

3: การยกย่องผู้เข้าร่วมโครงการและการรายงานผลโครงการ

การสื่อสารหลังโครงการอาสาสมัคร บริษัท โขเต็กซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้กลยุทธ์การให้ข้อมูลกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก โดยรายงานผลการดำเนินงานผ่านทางช่องทางสิ่งพิมพ์ เพราะเป็นช่องทางที่เข้าถึงพนักงานส่วนมากได้ดีที่สุด ซึ่งแบ่งออกเป็นการใช้โปสเตอร์และจดหมายข่าวประจำเดือนในการกระจายข่าวสารต่าง ๆ โดยรายละเอียดของเนื้อหาจะเป็นภาพกิจกรรมและการรายงานรายละเอียดของโครงการว่าองค์กรได้ดำเนินการอะไรไปบ้าง และจะมีข้อความที่กล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการด้วย

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) เล่าถึงการสื่อสารหลังการทำกิจกรรม “เขาก็จะเห็นเป็นภาพงานมากกว่า ไม่ใช่ทุกคนที่จะเข้าถึงอีเมลเราได้ เพราะฉะนั้นลักษณะของการสื่อสารหลัก ๆ ทั้งคนที่ไปและไม่ไป ข้อความจะเหมือนกันก็คือมันจะมีภาพงานที่เราจะเอาไปให้ผู้จัดการของแต่ละสาขาเขาแปะบอร์ดให้ดูว่า ไปมาปีนี้เนอะ ขอขอบคุณอย่างนี้นะ อย่างนี้ ดูรูปได้ที่ไหนอะไรอย่างนั้นมากกว่า”

คุณประหยัด เศษสุวรรณ (สัมภาษณ์, 12 ก.ค. 60) “ตัวนี้เค้าจะส่งมาทางอีเมล มีประกาศรูปภาพพร้อม...มีรายละเอียดว่า บริจาคข่าวสารก็กระสอบ เงินสดเท่าไร มีอะไรบ้าง อุปกรณ์การเรียน ทุนการศึกษา มีทั้งหมดครับ”

เมื่อเสร็จสิ้นโครงการต่าง ๆ แล้ว บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จะเน้นการรายงานผลการดำเนินงานผ่านกลยุทธ์การให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสียหลัก โดยการสื่อสารผ่านทางโปสเตอร์ อีเมล และอินทราเน็ตเป็นหลัก โดยเน้นการสื่อสารว่าองค์กรได้ทำอะไรและก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมอย่างไรบ้าง

คุณศิริทร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์งานหลังการทำกิจกรรม “ประชาสัมพันธ์ค่ะว่าได้ทำอะไรไปเมื่อไหร่ ทำอะไรบ้าง กับใครบ้าง...ถ้าอย่างเช่น

โครงการปลูกป่า ก็เหมือนกับจำนวนที่ปลูกไป ปลูกเพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียว เพื่อเพิ่มตัวดูดซับ อากาศคาร์บอนไดออกไซด์ เขาจะบอกอยู่”

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “กิจกรรมใหญ่ทุกปีที่จะทำเป็น วิดีโอประชาสัมพันธ์ของกลุ่มในพานาโซนิกทั่วโลก เขาก็เห็นว่ามันก็เกิดความร่วมมือร่วมใจ จริง ๆ นะ”

การสื่อสารกับพนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ได้หยุดอยู่แค่ช่วง เริ่มต้นของการเป็นพนักงานใหม่ แต่ผู้ระดับสูงให้ความใส่ใจเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโครงการแต่ละโครงการสำเร็จเสร็จสิ้นก็จะมีการรายงานผลการดำเนินงาน และกล่าว ขอบคุณอาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมกับองค์กร ซึ่งจะใช้กลยุทธ์การให้ข้อมูลกับกลุ่มผู้มี ผลประโยชน์ร่วม โดยมีผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก

คุณวิญญู แผ่นตระกูล (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) เล่าถึงบทบาทของผู้บริหารในการ สื่อสาร “เรามิงานขอบคุณตอนปลายปี ส่วนใหญ่จะเป็นช่วงเดือนตุลาคม หลังพนักงานไปทำ เสร็จแล้ว พี่รุ่งโรจน์ CEO เป็นคนขอบคุณเอง แต่ก่อนที่กานต์ (ตระกูลฮุน) เขาจะมานั่ง ขอบคุณ CEO ของ SCG ทุกคนก็จะมาขอบคุณพนักงานที่ไปช่วย”

นอกจากเหนือจากการสื่อสารแบบเผชิญหน้าแล้ว การรายงานผลความสำเร็จของโครงการ ต่าง ๆ ยังมีการใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วยนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เกิดกับรับรู้ และจดจำการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผ่านทางการสื่อสารภายใน เช่น การ ผลิตวิดีโอทัศน์และนำฉายในลิฟต์ การเขียนบทความสรุปเป็นข่าวประชาสัมพันธ์ การผลิตรายงานสรุป โครงการอาสาสมัครในแต่ละปีที่ได้รับทุนจากมูลนิธิภายใต้ชื่อบันทึกคนทำดี (มูลนิธิเอสซีจี, 2555, 2557, 2558) เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาโดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวของอาสาสมัครที่ได้ไปทำ กิจกรรม ภาพบรรยากาศการทำงาน และผลการดำเนินงานแบบเป็นรูปธรรมโดยรายงานให้เห็นถึงผล ก่อนและหลังการทำกิจกรรม

การสื่อสารรายงานเรื่องผลการดำเนินงานของโครงการอาสาสมัครต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญและมีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบโดยเน้นที่การใช้ กลยุทธ์ให้ข้อมูลกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม โดยใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและออนไลน์เป็น หลัก โดยเนื้อหาหลักจะเป็นการถ่ายทอดเรื่องราวของกิจกรรมอาสาสมัคร

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) กล่าวถึงการรวมตัวกันอย่างไม่ เป็นทางเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ของแต่ละคน “เป็นงานใหญ่ขึ้นมาหน่อยก็จะมีทุก

Quarters เราจะมี All hands เพื่อสร้างให้คนมาเจอกันบ้าง HR ทำทุกวันศุกร์มีการจัดเลี้ยงเล็ก เพื่อให้คนจะได้มาเจอกันบ้าง คนที่ไม่ค่อยได้เจอกันเพราะต่างคนต่างทำงาน แล้วเสร็จแล้วจะมีครั้งปี หรือหนึ่งปีก็จะมีการเจอกัน จะเป็นการเล่าประสบการณ์ให้กันฟัง”

นอกจากการพบปะสังสรรค์แบบเผชิญหน้าแล้วยังมีการติดตามรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมและยกย่องพนักงานอาสาสมัครด้วย

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เราทำเป็น Volunteer Hero Story แล้วก็สื่อสารในองค์กร รวมถึงเขียนบล็อกด้วย คือหลังจากนั้นก็สัมภาษณ์เขา ซึ่งบล็อกตรงนี้ก็ไม่ใช่แค่ในประเทศไทย จะถ่ายทอดทั่วโลก เขาก็จะได้ถ่ายรูปสวยๆ ก็จะมีคำพูดของเขาว่าไปทำอะไรมา”

เมื่อองค์กรสื่อสารออกไปแล้วพนักงานส่วนใหญ่ของ บริษัท โขเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด จะรับทราบเรื่องราวและบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรได้ทำแม้ว่าจะไม่ได้ไปร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง

คุณธนพล เทียงประสงค์ จาก (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) เล่าถึงการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางช่องทางออนไลน์ “งานที่ไม่ไปก็รู้เพราะเขาจะไลน์มาบอก”

คุณสุธาสนี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) ได้เล่าว่าพนักงานส่วนมากจะรับทราบเกี่ยวกับงานเพื่อสังคมขององค์กร “ปกติเขาจะรู้อยู่แล้วว่าช่วงเดือนพฤษภาคมจะเป็นช่วงที่มีงาน พนักงานทุกคนก็พูดถึง Stop Hunger ปู๊บเขารู้ ถ้าอยู่กินปีนึงปู๊บเขารู้ บางคนมาหลายปีแล้ว แล้วเรามองว่าคนที่เขาไม่ได้ไป ไม่ได้แปลว่าเขาไม่มีส่วนร่วม เขาอาจจะวันนั้นเขาติดเวร วันนั้นเขาติดธุระ ในเมื่อทุกคนรู้อยู่แล้วว่ามีงานนี้ ถ้าไปไม่ได้เขาก็อาจจะช่วยในเรื่องของกำลังทรัพย์ ช่วยในเรื่องของบริจาคอยู่แล้ว ก็ถือว่าแค่นี้ไม่ได้ไปวันเดียว แต่ว่าคุณก็มีส่วนร่วมในโครงการนี้เหมือนกัน”

พนักงานของ บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็เกิดการรับรู้ ซึ่งส่วนหนึ่งสามารถพิจารณาได้จากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งได้รับผลตอบแทนเป็นอย่างดีเป็นประจำทุกปี ทั้งยังมีการบอกต่อและจดจำเรื่องราว ๆ ต่างได้อีกด้วย

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “วัตถุประสงค์ในการสื่อสารก็คือต้องการให้ไปถึงผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการ คือส่วนหนึ่งต้องการให้ทุกคนรับทราบว่าบริษัทมีการดำเนินโครงการลักษณะแบบนี้ที่เป็นการช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม ซึ่งถามว่ารับรู้ไหม ก็คือรับรู้”

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) ได้กล่าวยืนยันว่าเพื่อนพนักงานรับรู้และจดจำการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ “เพราะว่าเวลาที่ข้างนอกมาถามว่าที่นี่เขามีกิจกรรมอะไรบ้าง เขาตอบได้”

เช่นเดียวกับพนักงานของ **บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)** ที่เกิดการรับรู้ จดจำ และบอกต่อการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วย

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) อธิบายถึงผลตอบรับของการสื่อสาร “เมื่อเพื่อน ๆ เห็นเขาอยู่ในอินทราเน็ต เขาก็จะมีความสุข คือไปทำจริง มีภาพจริง ไม่ได้สร้างภาพ เขาก็จะเป็น Ambassador พูดบอกต่อได้ โดยไม่เป็นทางการนะ...บางคนไม่ได้ทำอาสา แต่เขาเป็น Ambassador ในการบอกต่อเพื่อน”

สอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงาน **บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด** คือนอกจากการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ผ่านการสื่อสารขององค์กรแล้วก็ยังบอกต่อเรื่องราวเชิงบวกให้คนภายนอกได้รับทราบอีกด้วย

คุณธนชาติ วิวัฒน์ภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) “ผมว่าพฤติกรรมที่ทำให้การสื่อสารมันได้ผลเนี่ย ผมว่ามันทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกด้วย เพราะฉะนั้นเมื่อพนักงานมีกิจกรรมดี ๆ ที่ไม่ใช่เป็นความลับ เราจะช่วยกันแชร์ข่าวดี ๆ ผมว่าการสร้างวัฒนธรรมให้ทุกคนให้เป็นตัวแทนก็เหมือนเป็นการขีดหน้าชุดาขององค์กร คนที่ไปร่วมก็ได้แชร์รูปตัวเองว่าไปร่วม มันก็ตอบโจทย์ในเรื่องของความต้องการทางใจด้วย มันเลยทำให้มันเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในเรื่องของการจูงใจให้คนมาทำงาน เพราะว่าเขาไม่ได้แค่โฆษณาให้บริษัทอย่างเดียว หรือเขาไม่ได้แชร์ PR ให้บริษัทอย่างเดียว แต่เขาสามารถบอกได้ว่าเขาได้เป็นส่วนร่วม มันเป็นการเติมเต็มความรู้สึก”

ผลการวิจัยข้อที่ 3: การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครและสร้างความผูกพันของพนักงาน

การรายงานผลการวิจัยเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัครองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1. แรงจูงใจของพนักงาน และ 2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ

ผลการวิจัยในประเด็นแรกคือแรงจูงใจของพนักงาน พบว่าแรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัครของพนักงาน สามารถแบ่งออกเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในเกิดจากการที่พนักงานมีแหล่งใจมาจากตัวเอง และเลือกเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครเพราะรู้สึกว่าการทำกิจกรรมนั้นสนุกและน่าสนใจจริง ๆ ในขณะที่แรงจูงใจภายนอกจะเกิดมาจากสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นผลพลอยได้จากการทำกิจกรรม เช่น ความเคารพตนเองและได้รับการให้คุณค่าจากผู้อื่นมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่าพนักงานจากทุกองค์กรล้วนเข้าเป็นอาสาสมัครเพราะมีแรงจูงใจภายในกล่าวคือรู้สึกมีความสุขและสนุกที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม และก็ยังมีความสนใจภายนอกประกอบด้วยซึ่งการได้พบปะกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ การได้พัฒนาตนเอง และความภาคภูมิใจที่ได้ทำเพื่อผู้อื่น เป็นต้น

ผลการวิจัยประเด็นที่สองคือแนวทางการสร้างแรงจูงใจ กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกนำมาใช้นั้นสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งสิ้น ซึ่งแนวทางการสร้างแรงจูงใจ 3 แนวทางหลักที่องค์กรแต่ละแห่งนำมาใช้เหมือนกัน ได้แก่ 1. การทำให้การสนับสนุนและเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร 2. การทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครกลายเป็นวาระแห่งการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารนอกเหนือจากเวลางานปกติ 3. การให้รางวัลเชิดชูยกย่องผู้ที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร ซึ่งนอกจากความเหมือนและคล้ายคลึงที่แต่ละองค์กรใช้เป็นแนวทางมาตรฐานในการจูงใจพนักงานแล้ว ก็ยังมีแนวทางที่แตกต่างกันไปเล็กน้อยตามแต่นโยบายของแต่ละแห่งซึ่งจะมีรายละเอียดในส่วนถัดไป

ตารางที่ 25: สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
แรงจูงใจของพนักงาน (ภายใน)				
○ มีความสุขที่ได้เป็นอาสาสมัคร	/	/	/	/
แรงจูงใจของพนักงาน (ภายนอก)				
○ การได้พบปะผู้อื่น	/	/	/	/
○ การได้พัฒนาตนเอง	/	/	/	/
○ การได้สร้างความภาคภูมิใจ	/	/	/	/

	Sodexo	Panasonic	SCG	Microsoft
แนวทางการสร้างแรงจูงใจขององค์กร				
○ การเป็นอาสาสมัครคือวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/
○ เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพบปะสังสรรค์	/	/	/	/
○ ใ้รางวัลเชิดชูยกย่องผู้ที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร	/	/	/	/
○ ค้นหาความต้องการของพนักงานและเลือกสนับสนุนโครงการที่สอดคล้องกัน			/	/
○ อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรม	/			
○ ทำให้กิจกรรมมีความแปลกใหม่น่าสนใจ		/		
○ มีกิจกรรมหลากหลายเพื่อดึงดูดคนทุกประเภท			/	

ประเด็นที่ 1 แรงจูงใจของพนักงาน

พนักงานของทุกองค์กรมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกในการเป็นอาสาสมัคร แรงจูงใจภายในมาจากความสุขที่เกิดจากการทำกิจกรรมนั้น ๆ ส่วนแรงจูงใจภายนอกจะเกิดจากผลที่ได้จากการเป็นอาสาสมัคร เช่น ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นต้น

พนักงานอาสาสมัครของ **บริษัท โซเด็คซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด** มีทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในเป็นตัวผลักดันให้เข้าร่วมกิจกรรม

ความสุขที่ได้ทำเพื่อผู้อื่นคือแรงจูงใจภายในของพนักงาน

คุณประหยัด เศษสุวรรณ (สัมภาษณ์, 12 ก.ค. 60) เล่าถึงความรู้สึกของตัวเอง “ผมว่ามันมีความสุขนะที่เราได้ทำ อย่างที่ไปหลังสุดไปที่สิงห์บุรี เห็นทางพวกครูบอกรเบอ์เกอร์เนี่ยยังต้องสอนวิธีที่กินว่ากินยังไง เห็นตรงนี้แล้วมันก็เป็นประสบการณ์กับตัวเราแล้วก็ได้ด้วย อาหารซึ่งเขาไม่คุ้นเคย เขาก็ได้กิน เห็นแล้วก็มีมีความสุข”

นอกจากนั้นแล้วความภาคภูมิใจและการได้ใช้ศักยภาพของตัวเองในการช่วยเหลือผู้อื่นยังถือเป็นแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญ

คุณธนพล เทียงประสงค์ (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) เล่าถึงแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม “ในส่วนที่บริษัทให้เราไปทำเราก็ภูมิใจที่ได้ให้บริการคนที่ด้อยโอกาส ก็ภูมิใจไม่ได้

คิดอะไร คือเป็นสัญชาตญาณของผู้เป็นช่าง เราเห็นแบบนี้เราก็อยกไป มันภูมิใจได้ไปปล่อยฝีมือ”

การได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มยังถือเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดันที่ทำให้พนักงานอยากเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร

คุณธนพล เทียงประสงค์ (สัมภาษณ์, 17 ก.ค. 2560) “อยากไปร่วมงานเพราะแจกเสื้อ รถก็ฟรี ได้ไปเจอคนอื่น ไปร่วมสนุกกัน ขากลับอาจจะนัดกันกินข้าว แวะนู่นแวะนี่”

เช่นเดียวกับพนักงานของ บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในผสมผสานกันไป

ความสนุกและความสุขคือแรงผลักดันภายในที่ทำให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) อธิบายความในใจ “มันมีความสุขที่ได้ให้มีความสุขได้เห็นโน่นได้เห็นนี่ ได้ใช้ความรู้ที่เรามีไปถ่ายทอดให้กับคนอื่นเขาได้รับรู้ ได้นำไปใช้จริง ๆ เรามีความสุขที่จะทำ ไม่ต้องให้อะไรเราก็ได้ เราพร้อมที่จะทำ แต่ละปีมันแตกต่างกันไป ปีนี้ได้ไปทำอย่างนั้นอะไรแบบนี้ มันก็ตื่นเต้น”

ซึ่งนอกจากแรงขับภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกเป็นตัวขับเคลื่อนให้แต่ละคนอยากมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมจิตอาสา เช่น การได้ทำเพื่อสังคมและชุมชน และการได้มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

คุณศิริพร สิงขรณ์ (สัมภาษณ์, 9 ก.ค. 60) “อย่างน้อยเขาก็รู้จักองค์กรมากขึ้น ว่าพานาโซนิคเขามีกิจกรรมแบบนี้ด้วยมีการออกมา มีการอาสา CSR ทำประโยชน์เพื่อสังคมด้วย ก็เป็นภาพลักษณ์อีกด้านหนึ่ง”

คุณนลนภส ฉิมพลี (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “มันก็ทำให้เราสนิทมากขึ้น แล้วเรามีการสื่อสารกันเยอะขึ้น จากเมื่อก่อนเราอาจจะคุยกันแค่เรื่องงานอย่างเดียวแต่พอเราไปด้วยกัน ได้ทำกิจกรรมด้วยกัน เราก็มีการสื่อสารที่มากขึ้นหรือบางทีมันจะเป็นการแลกเปลี่ยน เช่น เขาจัดกิจกรรมเขาก็จะเชิญเราไป ร่วมทำกิจกรรมด้วยกันในส่วนที่เป็นของบริษัทเขาอะไรอย่างนี้ค่ะ”

พนักงานของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก็มีทั้งแรงจูงใจภายนอกและภายในเป็นตัวส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรมคล้ายคลึงกับพนักงานของบริษัทอื่น ๆ

ความสุขทางใจเป็นแรงจูงใจภายในที่พนักงานให้ความสำคัญ

คุณเชมณัฐ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “คือจริง ๆ เราลงไปทำอะไรแบบนี้ มันไม่มีผลอะไรกลับมา ผมมองว่าคุณค่ามันอยู่ทางใจมากกว่า มีความสุขที่ได้เห็นรอยยิ้มเขาก็พอแล้ว เราเหนื่อยอะไรมาก เพราะเราทุ่มทั้งกายและใจ ผลประโยชน์ที่กลับมามันไม่ใช่ตัวเงิน บางคนอาจมองว่าคนไปทำแบบนี้มันมีปมอะไรหรือเปล่า แบบว่างนอนอยู่บ้านไปเที่ยว ทำไม่ต้องมาทำอะไรแบบนี้ บางทีมันก็ไม่ใช่ เพราะที่ผมไปทำเพราะผมอยากให้เขามีความสุข”

คุณประเสริฐ กวินนิพัทธ์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “ถ้าถามว่าพีหนึ่งทำไปเพื่ออะไรตัวนี้ล้วน ๆ ทำไม่ถึงมี Passion เป็นงานที่ฉันรัก เป็นสิ่งที่ฉันถนัด ฉันทำเป็น Passion และในความถนัดของฉันมีรายได้ด้วย มันก็เลยเป็น Profession ด้วย”

ซึ่งนอกจากความสุขทางใจที่มาจากแรงจูงใจภายในโดยตรงแล้วก็ยังมีแรงผลักดันจากภายนอกเป็นตัวเสริมด้วย ซึ่งนั่นคือความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

คุณเชมณัฐ พัฒนเมธาวัฒน์ “เรามี Connection มากขึ้น ที่มาจากเพื่อน ๆ พี่ ๆ พนักงาน มันทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำความคิด ก็คือกลุ่มนี้เสนอโครงการเข้ามา ผ่าน คนไม่พอ หรืออยากให้นำไปเยอะขึ้น เขารู้จักเรา ชวนเราไป มันก็จะมีโอกาสเยอะขึ้น มากกว่าเดิมด้วยซ้ำ มากกว่าที่ต้องรอส่วนกลางมาจัดให้”

สอดคล้องกับพนักงานของ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ล้วนมีความสุขจากการได้ทำงานเพื่อสังคมและมีแรงจูงใจภายนอกเป็นตัวขับเคลื่อนประกอบด้วย

คุณธนาชาติ วิวัฒนภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) เล่าถึงความสุขที่ได้ทำกิจกรรม “มันก็เป็นการออกไปหาความสุข มันก็มีความสุขนะครับ แน่แน่นอนที่ผู้ให้จะมองตัวเองว่าไม่ได้อะไร แต่จริง ๆ มันมีอะไรที่เราทำเพื่อเด็ก ๆ นะ มันน่าสนุกดี” และยังคงกล่าวถึงผลพลอยได้จากการเป็นอาสาสมัคร “เราได้ไปออกไปช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสให้มีโอกาส เราได้ช่วยเหลือเด็กให้ประสบความสำเร็จได้ ภูมิใจว่าเราสามารถสร้างคนได้”

ประเด็นที่ 2 แนวทางการสร้างแรงจูงใจ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้มีดังนี้

แนวทางที่ 1: การทำให้การสนับสนุนและเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ทุกองค์กรทำให้เรื่องจิตอาสาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรทำร่วมกันเป็นปกติ เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงกระทำ แต่ละองค์กรไม่ได้มีการให้รางวัลอย่างเป็นทางการเพื่อ

ชักจูงให้พนักงานอาสาทำกิจกรรมเพื่อสังคม ดังนั้นการส่งเสริมให้เข้าร่วมกับโครงการต่าง ๆ นั้นมาจากการปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงาน

พนักงานของ **บริษัท โขเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด** ก็มีการเข้าร่วมโครงการอาสาสมัครขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกคนมองเห็นว่าการเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเป็นเรื่องที่ทุกคนให้คุณค่าและทำกันเป็นกิจวัตรปกติ

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “โบว่ามันเป็นเหมือนวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างที่ร่วมกิจกรรมกัน เราไม่ได้มีอะไรมาจูงใจ อย่างที่บอกว่า Incentive ก็ไม่ได้ให้ วันหยุดก็ไม่มี มันเป็นเหมือนเราสร้างจิตสำนึกของเรามากกว่า ว่าบริษัทกำลังไปทำที่นี่ ๆ คุณเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทก็คือมาจอยกัน มันได้วัฒนธรรมจากคนในองค์กรด้วยว่า เอ้ย พอคนนี้ไป เราชวนกันไป ความสัมพันธ์ของเขาสนิทกัน เขาก็ยกสาขาออกไปกันเลย”

ส่วน **บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด** เองก็มีการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปรัชญาและวัฒนธรรมที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้กับพนักงานอยู่เสมอ

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “การสร้างจิตสำนึกในเรื่องของการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน แล้วก็ครอบครัวของเขาด้วย เพราะส่วนใหญ่ก็จะมีเด็ก มีลูกหลานไปร่วมด้วย ก็ถือโอกาสในการปลูกฝังความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมนะคะ บางทีเขาทำไป เขาอาจจะไม่รู้ทำไมเราจะต้องมาพูดมาตอกย้ำว่า สิ่งแวดล้อมมีความสำคัญยังไง ทำไมเขาต้องให้ความร่วมมือ อันนี้มันก็เป็นเหมือนกับอีกทางหนึ่งในการที่จะสื่อสารว่า จริง ๆ แล้วเนี่ยทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมร่วมกันนะคะ”

สอดคล้องกับแนวทางการปลูกฝังวัฒนธรรมเรื่องจิตอาสาให้อยู่ในชีวิตการทำงานประจำวันของทุกคนที่ **บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)**

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) อธิบายถึงการสร้างจิตสำนึกและปลูกฝังให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำเพื่อสังคม “หลัก ๆ เลยคือถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เราเชื่อมั่นว่าคนทุกคนมีศักยภาพ ดังนั้นถ้าหากว่าเราสามารถสร้างให้เขาเกิดแรงบันดาลใจในการ Contribute บางอย่างนะครับ เราก็จะพบว่าคนเหล่านี้ เขาจะสามารถสร้างแล้วก็พัฒนาทั้งองค์กรแล้วก็ประเทศได้”

วิธีการหลักที่องค์กรนำมาใช้คือการทำให้อุปกรณ์เป็นตัวอย่างเพื่อให้พนักงานได้เข้าใจและซึมซับ ค่านิยมแห่งการเป็นพลเมืองที่ดี

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) เล่าถึงการประหยัดทรัพยากรและรักษาสิ่งแวดล้อม “อาคาร SCG 100 ปี เราใช้เศษกระเบื้องที่หักแล้วแตกแล้วมาผลิตเป็นกระเบื้องใหม่ ทำไม่ต้องทำแบบนั้น เพราะว่าทรัพยากรมันสำคัญ ถ้ากระเบื้องที่มันแตกหักแล้วนำมาหลอมรวมใหม่ ค่าใช้จ่ายมันสูงขึ้นแน่นอน แต่สิ่งที่มันได้คือมันช่วยประหยัดทรัพยากรนะครับ แล้วก็มันทำให้วัสดุรีไซเคิลนั้นมันมีคุณค่า ขึ้นมา เกิดเป็นนวัตกรรม ทั้งหมดนี้มันเกิดขึ้นจากการปลูกฝังคนของเราเนี่ย ให้เชื่อมั่นในคุณค่าของตัวเอง แล้วก็มุ่งมั่นในความเป็นเลิศนะครับ”

เมื่อองค์กรแสดงให้เห็นถึงความจริงจังในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ก็ยังสร้างวินัยให้พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกันด้วย โดยเริ่มจากกิจกรรมง่าย ๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น การเชิญชวนให้ปิดไฟก่อนออกไปรับประทานอาหารกลางวัน การใช้กระดาษสองหน้า การประหยัดน้ำ ซึ่งเมื่อสิ่งพื้นฐานเหล่านี้ถูกปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรแล้ว การจะผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำเพื่อสังคมในวงกว้างกว่าเดิมก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็มีความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมด้านจิตอาสาให้กับพนักงาน โดยการให้อิสระกับพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเองโดยมีบริษัทเป็นผู้สนับสนุนด้านต่าง ๆ

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) “เราเชื่อว่าบริษัทส่วนใหญ่ก็อยากให้พนักงานอยู่ด้วยนาน ๆ เป็นครอบครัวเดียวกัน ดังนั้นสิ่งที่ทำขึ้นมาไม่ได้ทำแล้วประเมินเขาแบบว่าคุณต้องไปทำนะ คือเราจะไม่มี มันคือ Volunteer แท้ ๆ เลย”

แนวทางที่ 2: การทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครกลายเป็นวาระแห่งการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารนอกเหนือจากเวลางานปกติ

บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้แนวทางดังกล่าวในการจูงใจพนักงานให้ได้มีโอกาสมาพบเจอกัน เนื่องจากกิจกรรมอาสาสมัครที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีนั้น เป็นโครงการที่พนักงานจากทุกสาขาทั่วประเทศสามารถเข้าร่วมได้ ดังนั้นจึงถือเป็นการสังสรรค์ระหว่างพนักงานด้วย

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “พอไปอย่างนี้ ความสนุกอย่างหนึ่งคือมันเจอคนอื่น เจอสาขาอื่น ๆ ที่เราไม่ค่อยได้เจอ”

ซึ่งนอกจากการได้กระชับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแล้ว การไปร่วมกิจกรรมยังเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บริหารระดับสูงได้สร้างความคุ้นเคยระหว่างกันเพิ่มขึ้นด้วย

คุณสุธาสินี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “มันเป็นบรรยากาศด้วยแหละ ทุกปีทีพอเราไปแล้วเราจะเห็นว่าแบบ โห พนักงานเราเต็มไปหมดเลย แล้วคนโน้นคุยกับคนนี่คนนั้น นายไป นายก็เฮฮา ไปถ่ายรูปร่วมกัน เดี่ยวพอคนนี่เสร็จปุ๊บ กลุ่มถัดไปยืนรอถ่ายรูปละ ทุกคนอยากถ่ายรูปร่วมกับนายหมดเลย แบบคุณ Arnold (Country President) ค่ะ เดี่ยวขอถ่ายรูปด้วยหน่อย เดี่ยวถ่ายรูปร่วมกับนายคนนู้นคนนี้ เขาก็แบบมีความสุขที่ได้เจอนาย”

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็ตั้งใจให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อกระชับความสัมพันธ์กับผู้บริหารและเพื่อนพนักงานด้วยเช่นเดียวกัน ในบางโอกาสผู้บริหารระดับสูงของไมโครซอฟท์จะเข้าร่วมทำโครงการด้วย ดังนั้นการที่พนักงานเข้าร่วมโครงการอาสาสมัครนั้นจะเป็นช่องทางหนึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานได้

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) “Leadership engagement เป็นเรื่องสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจในที่ทำงาน”

คุณศุภารัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “มันเป็นเรื่องของแรงบันดาลใจมากกว่า คือถ้าออกโดยผู้บริหารคนก็จะสนใจ คนก็จะเห็น แล้วให้ความสนใจ”

ส่วน **บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด** ก็จัดกิจกรรมอาสาสมัครเป็นประจำทุกปี ซึ่งแต่ละครั้งจะเป็นการรวมตัวของพนักงานในเครือทั้งหมดของพานาโซนิค

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “พนักงานในแต่ละโรงงานเขาเองก็มีโอกาสในการทำกิจกรรมร่วมกันด้วย ก็คือเท่าที่เห็นก็มีเยอะมากค่ะที่เป็นหน้าเดิม ๆ คือจัดมาเป็นสิบปีแล้วก็จะริบสัคร แล้วก็มาได้ทุกครั้ง”

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก็ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครเพื่อให้พนักงานได้ใช้เวลาทำสิ่งดี ๆ เพื่อสังคมร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานโดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุน

คุณสมภาพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “มันสนุก คือเราไปกับเพื่อนเราสนุก เราไม่เคยเจออะไรแบบนี้มาก่อน คือความแปลกใหม่ มันคือการได้กลับไปสู่วัยเยาว์”

คุณเขมณัฏฐ์ พัฒนเมธาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) “ถ้าไปแล้วเราไม่มีเพื่อน เราก็ไปหาเพื่อนที่นั่นได้ ไปคนเดียวก็ได้ ไปสร้างเอาหน่วยงาน”

แนวทางที่ 3: การให้รางวัลเชิดชูยกย่องผู้ที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร

การยกย่องเชิดชูผู้ที่เข้าร่วมทำกิจกรรมอาสาสมัครเพื่อให้เกิดความรู้สึกดี และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือผู้อื่น ถือเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่องค์กรนำมาใช้เพื่อจูงใจพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น (Sodexo, 2016a)

บริษัท โขเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด เน้นการขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการได้ทำร่วมกับองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและมีประโยชน์

คุณสุธาสนี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “ถ้างานอาสาสมัครมันคงไม่ได้ให้เป็นรางวัลแต่เรา ก็มี Recognition เพราะว่าทุกครั้งพอเราจบงานกลับมา มันก็จะมีจดหมายขอบคุณกลับไป มันจะเหมือนเป็นแบบโปสเตอร์มากกว่า ขอบคุณกลับไปด้วย แล้วก็ตัวผู้ใหญ่ บางคนเขาก็จะรู้ว่าใครจากสาขาไหนทำ บางคนก็จะมีอีเมลส่วนตัวว่าขอบคุณ เราก็ใช้วิธีการพูดด้วยเหมือนกันเพราะพวกโบเองลงสาขาบ่อย เวลาเจอเราก็จะใช้คุยกันด้วย”

บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก็มีการนำเสนอภาพกิจกรรมต่าง ๆ หลังเสร็จสิ้นโครงการเพื่อให้พนักงานเห็นว่าการได้ทำร่วมกับองค์กรมีความสำคัญกับโครงการต่าง ๆ ที่พนักงานได้มีส่วนร่วม

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “ส่วนใหญ่เป็นเว็บไซต์ของพานาโซนิคเอง แล้วก็เปิดให้คนข้างนอกเข้าได้แบบใน panasonic.net ก็จะมีกิจกรรมอีโคโนจากทั่วโลกค่ะ”

เช่นเดียวกับที่ **บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)** ก็ยกย่องและเชิดชูผู้ที่เป็นอาสาสมัครเพื่อให้เป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม สิ่งสำคัญที่สุดของการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องคือการให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมโครงการ

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวถึงการตอบแทนพนักงานอาสาสมัคร “ง่ายมากเลย ก็ต้องเข้าใจคน Recognize เขา ไม่ใช่ Award แต่ Recognize เขา” ซึ่งสามารถทำได้หลังโครงการเสร็จสิ้น “กลับมา เราก็ Recognize เขา เอาภาพ เอาเรื่องราวต่าง ๆ มาโปรโมท มาสื่อสารให้เห็นว่าคนเหล่านี้คือคนที่มีจิตอาสา เป็น Role model เพื่อที่เชิญชวนให้คนอื่นอยากทำตาม ในขณะเดียวกันเราไม่ใช่แค่ทำข่าวอย่างเดียว เรายังเปิดโอกาสให้เขาเขียนเรื่องราวความประทับใจของเขากลับมาด้วย โดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินซื้อเลย เหมือนผลงานของเราถูกตีพิมพ์ในหนังสือสัปดาห์ เราดีใจ เราตบเท้าไว้ใจใหม่เหมือนกัน เห็นเขาอยู่บนวิดีโอ เห็นบทความเขาอยู่ในอีเมลให้พนักงานอ่าน”

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด เองก็เน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตนเองและรู้สึกมีความสุขที่ได้ร่วมทำกิจกรรมด้วยการเชิญผู้ที่มีจิตอาสา

คุณพิมพ์นรี น้อยธรรมราช (สัมภาษณ์, 14 มิ.ย. 60) “การอาสาคือมี *Recognition* คือถ้าจะบอกว่าอาสาเพื่อใจอย่างเดียวมันไม่ได้ มันต้องมี *Recognition* ด้วย มันต้องเกิด *Motivation* จากตรงนั้น”

ซึ่งองค์กรจะเน้นการสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ของอาสาสมัครให้กับผู้คนในองค์กรได้รับทราบ

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เราทำเป็น *Volunteer Hero Story* แล้วเราก็จะ สื่อสารในองค์กร”

นอกเหนือจากการสื่อสารผ่านทางสื่อออนไลน์เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้อาสาสมัครแล้วก็ยังมีการใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้าร่วมด้วย

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เราจะ *Recognize* คนที่เขาทำบ่อย ๆ กับเราทุกครั้งเลย เวลาที่มี *Report* หน้าห้องอะไรอย่างเนี่ย ในการประชุมพนักงานเราก็จะ *Recognize* คนนี้คนนั้นคนนั้น เพราะงั้นพี่ว่าเขาก็รู้สึกภูมิใจว่าเขาได้ทำร่วมกัน”

แนวทางที่ 4: การค้นหาความต้องการของพนักงาน

แนวทางนี้คือการทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานก่อนว่าอะไรจะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานอยากทำกิจกรรม นอกจากการหาแรงจูงใจของพนักงานแล้ว แนวทางนี้ยังรวมถึงการการสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานก่อนว่าสนใจทำกิจกรรมอาสาสมัครหรือต้องการช่วยเหลือหน่วยงานใด จากนั้นองค์กรจะพยายามเลือกโครงการเหล่านั้นมาสนับสนุนต่อ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ค้นหาความต้องการของพนักงานและตอบสนองความต้องการด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ได้ กล่าวคือเมื่อองค์กรปลูกฝังแนวคิดของการเป็นพลเมืองที่ดีแล้ว ก็เชื่อว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีความต้องการและแรงกระตุ้นในการทำเพื่อสังคมร่วมกับองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงได้เปิดเวทีและสร้างพื้นที่ให้ทุกคนออกมาขับเคลื่อนสังคมและทำเพื่อผู้อื่นตามความปรารถนาของแต่ละคนโดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุน

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวถึงกระบวนการในการทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของพนักงานที่ซ่อนอยู่ “ต้องหา *Latent need* ให้ได้ เหมือนอย่างทำ *CSR* เหมือนกัน ที่เราสร้างฝ่าย เราไม่ได้ว่าจะแค่สร้างฝ่ายแต่เราต้องการที่จะสร้างฝ่ายในใจคน คือสร้างฝ่ายมันเป็นแค่วัตถุที่อยู่ข้างนอก อาจจะมีเรื่องของความซับซ้อน เรื่องของน้ำ เรื่องของป่าที่อุดมสมบูรณ์ เกษตรกรมีอาชีพจากการทำฝ่ายชลประทาน แต่สิ่งทีสำคัญก็คือมันเกิดจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในใจ อยู่ในเนื้อในตัว ในตนของเขา อันนี้สำคัญที่สุด”

มูลนิธิเอสซีจีจึงจัดให้มีการสนับสนุนทุนทรัพย์ให้พนักงานนำเสนอ ริเริ่ม และนำโครงการเพื่อสังคมไปปฏิบัติจริง ซึ่งการจะได้รับมอบทุนนั้นพนักงานจะต้องเริ่มศึกษาปัญหาของสังคมอย่างจริงจัง และต้องเข้าใจว่าชุมชนต้องการอะไรอย่างแท้จริง จึงจะเริ่มดำเนินการได้ ซึ่งวิธีนี้ถือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเห็นปัญหาที่ต้นตอและอยากที่จะเข้าไปแก้อย่างจริงจัง

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) ได้อธิบายว่า “วิธีนี้มันทำให้เกิด *Eager to learn* คือ บริษัทไม่ได้ป้อนให้ แต่เขาต้องมีความกระหาย มี *Passion* มีความอยากในการเชื่อใหม่ว่าเมื่อพนักงานเราไปถึงหน้างานจริงแล้ว ตอนแรกเขารวมกลุ่มกันสามคน แต่แล้วก็มีเพื่อนอีกห้าหกเจ็ด บางคนก็เป็นสิบ บางคนก็เหมารถไปเลย”

ซึ่งเมื่อพนักงานเป็นผู้ริเริ่มเองแล้วก็จะสามารถสร้างแรงกระเพื่อมให้กว้างขึ้นได้ต่อไป

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวว่า “เขาอยากทำและยิ่งเขาลุกขึ้นไปทำเองด้วยตัวเองแบบเนี่ย โอ้โฮ สังคมได้นะ ประเทศชาติได้นะ แล้วยิ่งเขาเป็น *Role model* ที่ดีของเพื่อนเขา การปลุกเพาะสิ่งเหล่านี้ มันก็จะกระจายไปสู่คนอื่น ๆ” และยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “นี่คือการเข้าใจ *Insight* และเคารพคนโดยแท้ เขาทำด้วยความสมัครใจ มันยั่งยืนแล้วก็ยาวนานมากกว่า”

ในขณะเดียวกัน บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด เลือกลงไปสนับสนุนองค์กรต่าง ๆ ที่พนักงานชื่นชอบหรืออยากเข้าไปช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้กับตัวโครงการ

คุณศุภารัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) เล่าถึงการสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน “หนึ่งเลยเนี่ย คือมันต้องเป็นประเด็นที่ทุกคนคิดว่ามันสำคัญ เพราะงั้นก็คืออยู่ที่ตอนเราตั้งต้นมาตั้งแต่แรกอยู่แล้วว่าเราจะไปที่ไหน แล้วทำไมเราถึงไปที่นี้ อะไรอย่างนี้”

และกล่าวเสริมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกเพื่อนำเสนอโครงการที่ตรงกับความสนใจของอาสาสมัคร ซึ่งเมื่อโครงการมีความน่าสนใจก็จะทำให้พนักงานชักชวนกันไปทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น

คุณศุภรัตน์ จุระมงคล (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) “เราก็จะคุยกันกับ HR แล้วเขาก็จะมีสำรวจด้วยว่าพนักงานสนใจที่จะไปทำตรงไหน แล้วส่วนงานของ Philanthropy ก็จะเข้าไปสนับสนุน เพราะฉะนั้นการที่ funding เนี่ยก็จะได้ funding ไปที่พนักงานแต่ละคนที่จะให้ไปทำ แต่ funding เป็นโครงการ และการตั้งใจเนี่ยเราก็จะเป็นเหมือนกับปากต่อปากไปเชิญชวนกัน”

แนวทางที่ 5: การอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรม

องค์กรเป็นผู้จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน จัดเตรียมยานพาหนะ และอุปกรณ์ทุกอย่างในการดำเนินงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมได้โดยไม่มีอุปสรรค

บริษัท โขเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้แนวทางดังกล่าวในการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครซึ่งแตกต่างจากแนวคิดขององค์กรอื่น ๆ

คุณสุธาสิณี ระวังภัย (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) “ส่วนที่มันช่วยทำให้เขารู้สึกว่าแบบมันอยากไปส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่าเราจัดสรรทุกอย่างให้มากกว่า คุณแค่มารกก็มีให้แต่ต้องมาขึ้นที่ออฟฟิศนะ คือมันเหมือนกับเรามีทุกอย่างให้ ก็มาเถอะ”

นอกจากการสนับสนุนและเตรียมความพร้อมให้ในทุกขั้นตอนแล้ว โขเด็กซ์โซ่ยังมีการแจกเสื้อ Stop Hunger ซึ่งเป็นการสร้างสีสันให้การทำกิจกรรมแตกต่างไปจากการทำงานในหน้าที่ตามเวลางาน ทั้งแสดงให้เห็นถึงการได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอีกด้วย

“ปกติสาขาเนี่ย เขามีเครื่องแบบของเขา แม้คร่าวต้องเป็นอย่างนี้ น้องที่เป็นฝ่ายบริการต้องเป็นอย่างนี้ แต่คราวนี้มันเป็น เสื้อยืด Stop Hunger โบว่ามันอาจจะเป็นอย่างอื่นส่วนนี้ที่เขาใช้แบบรู้สึกมีความสุข ทุกคนอยากได้เสื้อ อยากใส่ด้วย”

แนวทางที่ 6: การทำให้กิจกรรมมีความแปลกใหม่น่าสนใจ

คือการทำให้กิจกรรมอาสาสมัครเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจด้วยตัวมันเอง โดยการเลือกทำสิ่งที่แปลกใหม่และดึงดูดความสนใจให้พนักงานรู้สึกอยากเข้าร่วม

บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรเดียวที่เน้นการสร้างความตื่นตัวให้กับตัวกิจกรรม เพื่อให้กิจกรรมนั้นทำหน้าที่เป็นแม่เหล็กดึงดูดให้พนักงานอยากเข้าร่วมด้วยตัวมันเอง

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) “เราก็อพยายามให้กิจกรรมมันแตกต่างหลากหลาย คือคงจะแบบไปทำซ้ำ ๆ เดิม ๆ ตลอดเนี่ย พนักงานก็จะไม่สนใจ เพราะว่าเราเคยปลูกป่าชายเลนติด ๆ กัน 3 ปี พอปีที่ 4 พนักงานบอกว่าไม่เอาแล้ว เปื่อ...คือต้องมันมีความแปลกใหม่ อย่างปีที่เราไปทำโปงเทียม ทุกคนก็นึกไม่ออก ผู้บริหารญี่ปุ่นก็นึกไม่ออกว่า เราจะต้องไปทำโปงเทียมทำไม ทำให้สัตว์ทำไม มันก็อยู่ของมันได้ เราก็จะต้องอธิบายเรื่องของความสำคัญของกิจกรรมตรงนี้ คือเหมือนกับว่าได้มีโอกาสในการถ่ายทอดเรื่องของความสำคัญของสิ่งแวดล้อม ในแง่มุมต่าง ๆ เวลาเราจะไปเรื่องป่าชายเลนเราก็จะได้อธิบายว่า ทำไมเราต้องเลือกป่าชายเลน ป่าชายเลนมันสามารถดูดซับออกซิเจนได้สูงกว่าป่าบกอีกนะ เราก็จะมีโอกาสได้ถ่ายทอดข้อมูลความรู้เรื่องพวกนี้ให้พนักงาน แล้วก็เป็นการโน้มน้ำวเขาด้วยตัวกิจกรรมมากกว่า”

แนวทางที่ 7: การเปิดกว้างให้ทุกคนได้เข้าร่วม

คือการเปิดกว้างและจัดกิจกรรมให้มีความหลากหลายเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าร่วมได้มากขึ้นด้วยเพราะ **บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)** เป็นองค์กรขนาดใหญ่ดังนั้นองค์กรจึงนำเสนอกิจกรรมให้กว้างและครอบคลุมความสนใจที่มีหลากหลายด้านของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถหรือความสนใจต่างกันมีโอกาสเท่าเทียมกันมากขึ้นในการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กร

คุณสมภพ กิ่งเงิน (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) เล่าว่า “ไม่จำเป็นจะต้องสร้างถาวรวัตถุ นะ แต่ไปสร้างความรู้สึกได้นะ สอนอาชีพก็ได้ ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในกรุงเทพ ต่างจังหวัดก็ได้ ยังมีเยอะเท่าไรยิ่งดี พนักงานเรามีตั้ง 50,000 กว่าคน และทุกคนก็จะมีบ้านเกิดของตัวเอง ดังนั้นทำยังไงให้เขาไป Contribute ให้กับบ้านเกิดของเขาได้ เพราะว่าเราบอกว่าองค์กรเราไม่สามารถทำทุกอย่างได้หมด ต้องอาศัยคน เราเชื่อมั่นในการพัฒนาของคน ดังนั้นแทนที่จะมีคนทำ CSR ในองค์กรเนี่ย ยี่สิบหรือสามสิบคน แต่ตอนนี้ห้าหมื่นกว่าคนสามารถทำได้หมด”

ส่วนที่ 3: ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research findings)

การรายงานผลการวิจัยเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง 2) การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปร 3) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 26: ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

รายละเอียด		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	หญิง	231	54.1
อายุ	28-32 ปี	85	23.4
การศึกษา	ระดับปริญญาตรี	205	56.3
รายได้	ต่ำกว่า 15,000 บาท	182	50
ฝ่ายงาน	สายงานผลิต	75	20.6
อายุงาน	1-5 ปี	190	52.2
จำนวนการอาสา/ปี	1-3 ครั้งต่อปี	317	87.1
ไม่ใช้ทักษะเฉพาะทาง	-	303	83.2

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 364 คน เป็นเพศชาย 133 คน (ร้อยละ 36.5) เพศหญิง 231 คน (ร้อยละ 63.5) อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 28-32 ปี จำนวน 85 คน (ร้อยละ 23.4) รองลงมาคือช่วงอายุ 33-37 ปี จำนวน 58 คน (ร้อยละ 15.9) มีระดับการศึกษาส่วนมากในระดับปริญญาตรี จำนวน 205 คน (ร้อยละ 56.3) และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 182 คน (ร้อยละ 50) มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท รองลงมาคือ 15,001-25,000 บาท/เดือน จำนวน 81 คน (ร้อยละ 22.3) ตามลำดับ

ฝ่ายงานที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่มากที่สุดคือสายงานผลิต จำนวน 75 คน (ร้อยละ 20.6) และในส่วนของอายุงานนั้น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 190 คน (ร้อยละ 52.2) มีอายุงาน 1-5 ปี ซึ่งโดยส่วนมากแล้วกลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน (ร้อยละ 87.1) จะเป็นอาสาสมัคร 1-3 ครั้งต่อปี และมักจะได้ร่วมทำกิจกรรมไม่ใช่ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน โดยจำนวน 303 คน (ร้อยละ 83.2) การแจกแจงรายละเอียดเพิ่มเติมกรุณาดูในภาคผนวก

2. การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปร

การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรแฝง

ตารางที่ 27: จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	ระดับความคิดเห็น		ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
	น้อยที่สุด	มากที่สุด			
1 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร	2	5	3.96	.679	มาก
2 แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร	2	5	3.11	.664	ปานกลาง
3 การเป็นอาสาสมัครองค์กร	2	5	3.58	.648	มาก
4 ความผูกพันของพนักงาน	2	5	3.86	.631	มาก

ผลการวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร คือเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.96 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .679) และความผูกพันของพนักงานเป็นประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากเป็นอันดับถัดมา มีค่าเฉลี่ย 3.86 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .631) นอกจากนั้นแล้วประเด็นเรื่องการเป็นอาสาสมัครองค์กร กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากเช่นกัน ซึ่งคะแนนมีค่าเฉลี่ย 3.58 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .648) ส่วนเรื่องแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครองค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.11 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .664)

3. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการสร้างโมเดลการวัดและปรับโมเดลจนโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

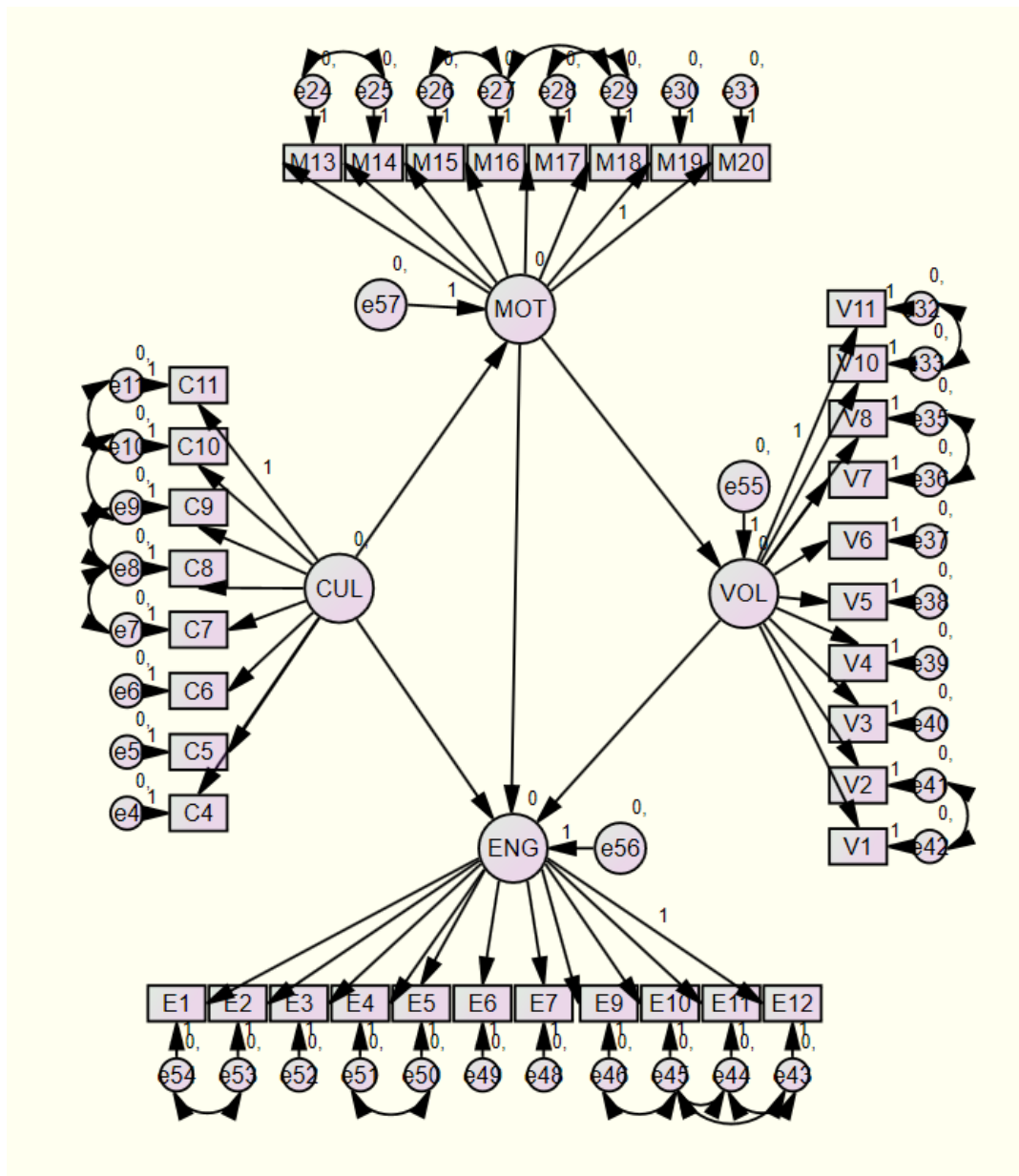
การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างจะเน้นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย ซึ่งโมเดลโครงสร้างนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยสอบถามพนักงาน จำนวน 364 คน เกี่ยวกับ 3 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร โดยมีคะแนน 1-5

โมเดลโครงสร้างมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝง CUL (CSR Organizational Culture: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร คือ C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11
2. ตัวแปรแฝง VOL (Corporate Volunteer: การเป็นอาสาสมัครองค์กร) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร คือ V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V10, V11
3. ตัวแปรแฝง MOT (Motivation: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร คือ M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20
4. ตัวแปรแฝง ENG (Engagement: ความผูกพันของพนักงาน) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร คือ E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12

หลังจากการปรับโมเดลการวัดแล้ว โมเดลโครงสร้างประกอบไปด้วย 4 โมเดลดังนี้
 ภาพประกอบที่ 15: โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)



(1) การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หลังจากได้โมเดลโครงสร้างแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลที่ คาดไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าดัชนีต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 28: การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์	สรุป
CMIN	-	1627.07	-
DF	-	607	-
P Value	<0.05	0.00	√
CMIN/DF	< 5	2.681	√
CFI	≥ 0.90	0.909	√
TLI	≥ 0.90	0.900	√
RMSEA	< 0.07	0.068	√
RMR	< 0.08	0.076	√

ผลการวิเคราะห์ใหม่พิจารณาจากไคสแควร์ (CMIN) = 1580.58 P Value = 0.00 ซึ่งควรมีค่า <0.05 ดัชนี DF= 606 CMIN/DF = 2.681 ซึ่งควรมีค่า < 5 CFI = 0.913 และ TLI = 0.904 ซึ่งควรมีค่า ≥ 0.90 รวมถึงค่าสถิติ RMSEA = 0.67 ซึ่งควรมีค่า < 0.07 และ RMR = 0.058 ซึ่งควรมีค่า < 0.08 จึงสรุปได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) การทดสอบสมมติฐานและอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ในกรอบแนวคิดงานวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้กำหนดความหมายของตัวแปรไว้ดังนี้

CUL (CSR Organizational Culture: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร)

VOL (Corporate Volunteer: การเป็นอาสาสมัครองค์กร)

MOT (Motivation: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร)

ENG (Engagement: ความผูกพันของพนักงาน)

ตารางที่ 29: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Weights) และการทดสอบสมมติฐาน

			Estimate	S.E.	C.R.	P-Value	ปฏิเสธ H_0
MOT	<---	CUL	0.427	0.065	6.527	***	✓
VOL	<---	MOT	0.661	0.049	13.472	***	✓
ENG	<---	CUL	0.355	0.045	7.904	***	✓
ENG	<---	VOL	0.219	0.066	3.336	***	✓
ENG	<---	MOT	0.225	0.058	3.898	***	✓

P-Value *** หมายถึงมีค่าน้อยมากใกล้ศูนย์ซึ่งต่ำกว่า 0.05 (α)

ตารางที่ 30: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่อยู่ในรูปมาตรฐาน (Standardized Regression Weights)

			Estimate
MOT	<---	CUL	0.375
VOL	<---	MOT	0.788
ENG	<---	CUL	0.42
ENG	<---	VOL	0.247
ENG	<---	MOT	0.303

ในการตรวจค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย โดยใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติ Z-test หรือค่า C.R. จากตารางสามารถสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 31: ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	ยอมรับ H_1
H1: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร	การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01	✓
H2: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครส่งผลต่อการเป็นอาสาสมัครองค์กร	แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นอาสาสมัครองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01	✓

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	ยอมรับ H ₁
H3: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน	การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01	✓
H4: แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน	แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01	✓
H5: การเป็นอาสาสมัครองค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน	การเป็นอาสาสมัครองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01	✓

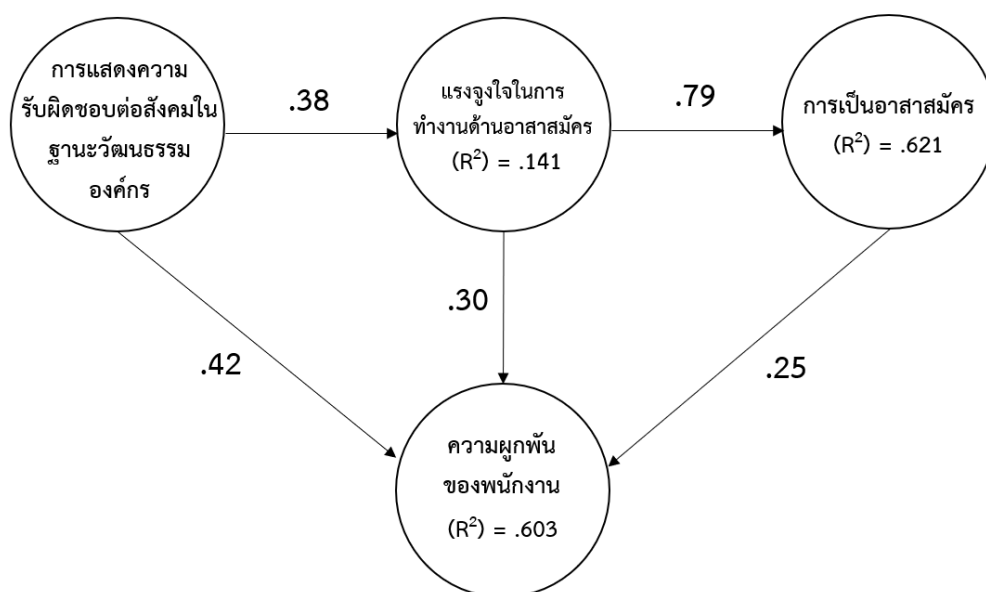
ตารางที่ 32: ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) (Squared Multiple Correlations) ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

	Estimate
MOT	0.141
VOL	0.621
ENG	0.603

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครสามารถถูกอธิบายด้วยโมเดลได้ร้อยละ 14.1 ตัวแปรอาสาสมัครองค์กรสามารถถูกอธิบายด้วยโมเดลได้ร้อยละ 62.1% และตัวแปรความผูกพันของพนักงานสามารถถูกอธิบายด้วยโมเดลได้ร้อยละ 60.3%

จากตารางที่ 30 และ 32 สามารถนำมาเขียนสรุปค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Weights) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) และอิทธิพลของตัวแปรแฝงในกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ 16: ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Weights) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) และอิทธิพลของตัวแปรแฝงในกรอบแนวคิดงานวิจัย



จากภาพประกอบที่ 16 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ แรงจูงใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย .38 และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานวัฒนธรรมองค์กร ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย .30

แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นอาสาสมัคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย .79 และยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย .30 ทั้งนี้ความผันแปรของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร สามารถอธิบายความผันแปรของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละ 14.1 ($R^2 = .141$)

การเป็นอาสาสมัคร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย .25 ทั้งนี้ความผันแปรของปัจจัยการเป็นอาสาสมัคร สามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ร้อยละ 62.1 ($R^2 = .621$)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณสามารถนำมาสรุปและอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
3. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน แบ่งออกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจาก 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท โซเด็คซีโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interview) ผู้บริหารที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับการดำเนินงานและการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำนวน 6 คน และพนักงานผู้มีประสบการณ์ในการเป็นอาสาสมัครองค์กร จำนวน 7 คน รวมถึงการวิเคราะห์เอกสารรายงานประจำปีและเว็บไซต์องค์กร และรายงานผลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจ (Questionnaire) สอบถามความคิดเห็นพนักงานองค์กรทั้งสิ้น 364 คน และรายงานผลด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling)

การสรุปผลวิจัย

ข้อค้นพบที่ 1 เรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ และเป็นจุดเริ่มต้นของการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร โดยมีผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นผู้วางรากฐาน จากนั้นผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สานต่อแนวคิดและนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งกลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครคือแนวทางการแสดงความ

รับผิดชอบที่ทุกองค์กรนำมาใช้ กล่าวคือผสมผสานการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer) เข้ากับการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer) ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์มีจุดเด่นต่างกันออกไป เมื่อนำมาใช้คู่กันแล้วจึงส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้วผลวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานที่ทุกองค์กรนำมาใช้โดยการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร ซึ่งมีทั้งแนวทางการแลกเปลี่ยน แนวทางการสร้างสัมพันธ์ และแนวทางการพัฒนาร่วมกันนั้น สามารถสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรให้เพิ่มขึ้นได้

ข้อค้นพบที่ 2 เรื่องแนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการอาสาสมัคร บทบาทของการสื่อสารสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การสื่อสารระดับนโยบาย และการสื่อสารระดับปฏิบัติการ ในส่วนของการสื่อสารระดับนโยบายพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรกับพนักงาน ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กรเป็นส่วนแรกที่จะช่วยเชื่อมโยงให้พนักงานและองค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรล้วนให้ความสำคัญ ส่งเสริม และเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนการสื่อสารระดับปฏิบัติการนั้นเน้นการสื่อสารโดยมีประเด็นการสื่อสารหลักคือการเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมโครงการ สื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างปฏิบัติงาน รวมทั้งสื่อสารเพื่อยกย่องและชื่นชมอาสาสมัครและรายงานผลการดำเนินกิจกรรมหลังเสร็จสิ้นโครงการ

องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทั้งกลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder Information strategy) และกลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder Response strategy) กล่าวคือเน้นใช้การสื่อสารสองทางแบบสมมาตร โดยมีผู้ส่งสารหลักคือองค์กร ส่วนพนักงานมีบทบาทในการตอบโต้และแสดงความคิดเห็นเป็นบางส่วน มีเพียง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้นที่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder Involvement strategy) กับกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมในการสื่อสารระดับปฏิบัติการ เนื่องด้วยพนักงานขององค์กรมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มโครงการอาสาสมัครเอง ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นลักษณะการสื่อสารสองทางแบบสมมาตรมากกว่าองค์กรอื่น ๆ

ทุกองค์กรสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรโดยใช้ทั้งรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ โดยเน้นการเลือกใช้ช่องทางที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้เป็นหลัก ซึ่งผลวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการสื่อสารที่ทุกองค์กรนำมาใช้สามารถสร้างการรับรู้และการจดจำให้กับพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และสร้างความผูกพันได้

ข้อค้นพบที่ 3 เรื่องการศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครและสร้างความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกในการเป็นอาสาสมัครองค์กร ซึ่งแรงจูงใจภายในเกิดมาจากความสุขใจและความสนุกที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ส่วนแรงจูงใจภายนอกที่ทำให้พนักงานอยากทำงานด้านอาสาสมัครคือการได้ตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ เช่น การได้พัฒนาตนเอง ความภาคภูมิใจ และการได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

หากพิจารณาในด้านกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้สร้างแรงจูงใจให้พนักงานนั้น ผลของงานวิจัยชิ้นนี้พบว่ามีส่วนคล้อยและสามารถสนองความต้องการของพนักงานได้ โดยกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรนำมาใช้นั้นมี 3 แนวทางหลัก ได้แก่ 1. การทำให้การสนับสนุนและเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร 2. การทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครกลายเป็นวาระแห่งการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารนอกเวลางานปกติ 3. การให้รางวัลเชิดชูยกย่องผู้ที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร นอกจากนั้นแล้วองค์กรแต่ละที่ยังมีการใช้แนวทางอื่นเพิ่มเติม เช่น ค้นหาความต้องการของพนักงานและเลือกสนับสนุนกิจกรรมที่พนักงานสนใจ การอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าร่วม การทำให้กิจกรรมมีความแปลกใหม่น่าสนใจ และการเปิดกว้างและสนับสนุนกิจกรรมที่หลากหลายให้ทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วม เป็นต้น

ข้อค้นพบที่ 4 เรื่องการศึกษาอิทธิพลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน โดยการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอาสาสมัครจำนวน 364 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าทุกปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน อย่างไรก็ตามแต่ละตัวแปรมีอิทธิพลไม่เท่ากัน กล่าวคือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลมากที่สุด (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .42) รองลงมาคือแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .30) และท้ายสุดคือการเป็นอาสาสมัครองค์กร (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .25)

นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัคร เป็นตัวแปรกลาง (Mediator) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .38) และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครก็ส่งผลต่อการเป็นอาสาสมัคร (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .79) และท้ายสุดคือการเป็นอาสาสมัครองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .25)

การอภิปรายผลการวิจัย

1. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร ชี้ให้เห็นว่าจุดเริ่มต้นของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี ก็คือการพัฒนาวัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เข้มแข็ง ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญกับการดูแลและพัฒนาสังคมไปพร้อม ๆ กับการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งลงลึกไปในระดับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ L. C. Harris and Crane (2002) ที่กล่าวไว้ว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะเข้มแข็งได้ จะต้องเริ่มจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและเอื้อต่อการพัฒนาสังคมเป็นพื้นฐานก่อน

ประเด็นที่น่าสังเกตคือ ปรัชญาและวัฒนธรรมขององค์กรถูกริเริ่มและสร้างขึ้นมาพร้อมกับการก่อตั้งองค์กรในยุคบุกเบิก ซึ่งแต่ละองค์กรมีอายุราว 40 ไปจนถึง 100 ปีขึ้นไป กล่าวคือความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรในการพัฒนาสังคมเกิดขึ้นมาก่อนที่แนวคิดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจะได้รับความนิยม และสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ถูกสานต่อและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยเรื่อยมาและยังคงคงไว้มาจนถึงในปัจจุบัน สอดคล้องกับที่ Schein (1985) ได้อธิบายว่าผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมนั้นคือภาพสะท้อนของตัวตน ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้ก่อตั้ง ประวัติความเป็นมาของผู้ก่อตั้งและองค์กรส่งผลอย่างยิ่งต่อความเป็นไปขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสายธารแห่งการเกื้อกูลสังคมขององค์กรมีรากเหง้ามาจากความเป็นมาดั้งเดิมของผู้นำและองค์กร มิใช่เป็นเพียงแค่การทำตามกระแสสังคมหรือการสร้างภาพลักษณ์แบบฉาบฉวยเท่านั้น

การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น มีหลักฐานปรากฏชัดในเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ขององค์กรตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม พันธกิจ หรือหลักปฏิบัติการขององค์กร ล้วนแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้ก่อตั้งองค์กรในการผลักดันให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคมแต่ละด้าน เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ก่อตั้งของแต่ละองค์กรคือบุคคลต้นแบบผู้จุดประกายแนวคิดเรื่องการคืนกำไรสู่สังคม และถ่ายทอดไปยังผู้นำองค์กร ผู้บริหาร ผู้จัดการ รวมถึงพนักงานทุกคน ซึ่งผลการวิจัยในประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Jamagin and Slocum (2007) และ Pohl (2006) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง (Post & Altma, 1994) งานวิจัยของ Collier and Esteban (2007) ช่วยส่งเสริมและเน้นย้ำหลักคิดดังกล่าว ผลการวิจัยของนักวิชาการกลุ่มนี้ระบุว่าระดับการให้ความสำคัญจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มข้นของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และยังส่งผลต่อความรู้สึกรักใคร่และความเชื่อของผู้จัดการ Tohidi and Jabbari (2012) และ

งานวิจัยของ Hemingway and Maclagan (2004) ได้นำเสนอข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ผู้จัดการมีบทบาทหลักในฐานะผู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมขององค์กรโดยการทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมและถ่ายทอดค่านิยมจากผู้บริหารไปยังพนักงาน

ค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรถูกแปลงเป็นแนวทางการทำงานที่เป็นรูปธรรม ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรให้พนักงานได้มีโอกาสทำกิจกรรมจิตอาสาร่วมกับองค์กร กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมและรักษาให้วัฒนธรรมขององค์กรยังคงอยู่และดำเนินต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ชัดว่าทั้งแนวคิดและแนวปฏิบัติขององค์กรต้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด เช่นเดียวกับที่ Agle et al. (1999) ได้กล่าวว่าความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมกายภาพ ค่านิยม และฐานคติ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่ทุกคนร่วมกันยึดถือ ซึ่งโดยมากมีผู้นำองค์กรเป็นผู้ริเริ่มและส่งต่อให้กับสมาชิกทุกคนที่อยู่ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมขององค์กร

นอกจากนั้นผลวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่างชาติที่มาประกอบกิจการในประเทศไทยนั้นมักจะมีแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ถูกบัญญัติเอาไว้จากบริษัทแม่ อย่างไรก็ตามเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในใช้บริบทสังคมไทย องค์กรได้มีการปรับรูปแบบกิจกรรมให้เข้ากับวิถีชีวิตของสมาชิกในองค์กรและถูกจำกัดกับคนในท้องถิ่น โขเด็กซีโซ่เป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ดีที่ปรับเปลี่ยนกิจกรรมของโครงการหยุดความหิวโหยให้เข้ากับความต้องการของสังคมได้อย่างลงตัว กล่าวคือกิจกรรมในแถบประเทศตะวันตกอาจจะเน้นแจกจ่ายอาหารที่เป็นส่วนเกินในแต่ละวันให้กับชุมชน ซึ่งไม่เหมาะกับประเทศไทย เพราะอากาศในเมืองไทยมีความร้อนชื้นสูง อาหารที่เก็บไว้นานจนเกินไปจะไม่ถูกสุขลักษณะและไม่เหมาะกับการรับประทาน ดังนั้นกิจกรรมในประเทศไทยจึงเป็นการสนับสนุนให้พนักงานออกไปอาสาทำอาหารแบบสด ๆ ให้กับชุมชนที่ขาดแคลน ซึ่งเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์เรื่องการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาหารตามนโยบายหลักขององค์กรได้เหมือนกัน แต่สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่นมากกว่า ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของ Bustamante (2011) ที่อธิบายว่าการปรับแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนในชุมชนนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะถือเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารในแต่ละแห่ง รวมทั้งเป็นการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในแต่ละประเทศด้วย

2. รูปแบบการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าองค์กรทั้งหมดใช้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเป็นเครื่องมือในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างความผูกพันของพนักงาน ทุกองค์กรใช้การสนับสนุนแบบผสมผสานโดยใช้ทั้ง 1) การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer) และ 2) การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer) ซึ่งข้อค้นพบที่น่าตั้งข้อสังเกตคือข้อจำกัดของการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ และข้อได้เปรียบของการสนับสนุนเชิงตอบสนองที่งานวิจัยส่วนมากมองข้ามไป และยังพบว่าการสนับสนุนอาสาสมัครแบบผสมผสานสร้างประโยชน์รอบด้านให้กับองค์กรได้มากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer)

หากพิจารณาจากงานวิจัยในปัจจุบัน งานส่วนใหญ่จะชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และคุณค่าของการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์มากกว่าเพราะให้ประโยชน์หลายด้านกับหลายฝ่าย ฝ่ายแรกที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงคือองค์กร เช่น การสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพราะเรื่องที่ต้ององค์กรเข้าไปแก้ปัญหานั้นเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ (Porter & Kramer, 2006) ส่วนชุมชนเองก็ได้ประโยชน์เพราะปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขจากมืออาชีพ (Allen, 2003) นอกจากนี้พนักงานเองยังได้รับประโยชน์จากการฝึกฝนทักษะด้านต่าง ๆ ให้เชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น (Basil et al., 2009; Peterson, 2004) และยิ่งไปกว่านั้นผลการวิจัยชิ้นนี้ยังได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมว่ายิ่งพนักงานได้ใช้ทักษะของตัวเองในงานอาสาสมัครเพิ่มมากขึ้นเท่าไรก็จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

อย่างไรก็ตามการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์นั้นก็ยังมีข้อเสียด้วยเช่นกัน งานวิจัยชิ้นนี้ได้แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน กล่าวคือโครงการอาสาสมัครที่องค์กรเลือกสนับสนุนนั้นจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะทางของพนักงาน ทำให้พนักงานบางส่วนถูกจำกัดโอกาสในการเข้าร่วม แม้พนักงานอาจมีจิตอาสาและมีเวลาพร้อมสนับสนุนองค์กร แต่ก็ติดเงื่อนไขเรื่องความสามารถพิเศษ ทำให้ไม่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมได้ เท่ากับว่าองค์กรก็พลาดโอกาสในการสร้างความผูกพันกับพนักงานกลุ่มนั้น ๆ ไปโดยปริยาย นอกจากนี้แล้วการเจาะจงแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะบางเรื่องก็ทำให้องค์กรสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชนหรือสังคมได้เฉพาะกลุ่มเท่านั้น

การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer)

แนวคิดของ Bocquet, Le Bas, Mothe, and Poussing (2013) แสดงให้เห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงตอบสนองนั้นมีข้อเสียเปรียบ เพราะทำให้องค์กรขาดคุณภาพเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังทำให้การดำเนินขององค์กรขาดประสิทธิผล ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำกิจกรรม นอก

จากนั้นแล้วการพยายามแสดงความรับผิดชอบเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ โดยที่องค์กรไม่ได้มีแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างแท้จริง อาจจะส่งผลทำให้องค์กรกำหนดมาตรฐานของการทำงานไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เพราะองค์กรอาจมองว่าเป็นเพียงแค่หน้าที่หนึ่งที่ต้องทำ

อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้นำเสนอมุมที่แตกต่าง โดยการแสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบของการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง นั่นคือการเปิดโอกาสให้องค์กรได้ตอบสนองความต้องการของสังคมที่มีหลากหลายด้าน ทั้งด้านที่องค์กรมีความถนัดและด้านที่องค์กรไม่มีความถนัด กลยุทธ์นี้จึงเปรียบเสมือนเป็นใบเบิกทางให้องค์กรได้มีโอกาสเข้าไปช่วยเหลือชุมชนเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้วหากพิจารณาในมิติของการสร้างความผูกพันกับพนักงาน จะเห็นได้ว่าผลของการเปิดกว้างคือพนักงานมีโครงการให้เลือกเข้าร่วมและมีเวทีให้ได้ตอบแทนสังคมร่วมกับองค์กรได้มากกว่า ประกอบกับโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรสนับสนุนไม่จำเป็นต้องอาศัยทักษะพิเศษของพนักงาน ซึ่งข้อมูลเชิงประชากรจากผลการวิจัยเชิงปริมาณก็แสดงให้เห็นประกอบกันด้วยว่าผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 303 คนจาก 364 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 83.2% ไม่ได้ใช้ทักษะเฉพาะทางในการทำกิจกรรมอาสาสมัคร ดังนั้นการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง จึงถือเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานจำนวนมากสามารถเข้าร่วมได้ ทำให้องค์กรสร้างความผูกพันกับพนักงานส่วนใหญ่ได้มากกว่าตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen (2003) ที่อธิบายว่าแม้งานอาสาสมัครเชิงตอบสนองอาจไม่ได้ตอบโจทย์เชิงกลยุทธ์และไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรมากนัก แต่ก็ยังคงสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อยู่ดี เพราะฉะนั้นเพื่อประโยชน์สูงสุด องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อได้เปรียบของการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองเพิ่มมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การสนับสนุนอาสาสมัครแบบผสมผสาน UNIVERSITY

การสนับสนุนอาสาสมัครองค์กรแต่ละรูปแบบนั้นมีข้อได้เปรียบต่างกันไป และผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานจริง ทุกองค์กรมีการนำแนวทางการสนับสนุนอาสาสมัครมาใช้แบบผสมผสาน ทั้งเชิงตอบสนองและเชิงกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์มาใช้ร่วมกันเป็นการตอบสนองทั้งสังคมและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและพนักงานได้มากที่สุด

ผลวิจัยเรื่องการสนับสนุนอาสาสมัครแบบผสมผสาน มีความสอดคล้องกับกรณีศึกษาของ Barkay (2012) ที่ได้ชี้ให้เห็นถึงการใช้กลยุทธ์การสนับสนุนอาสาสมัครแบบผสมผสานของบริษัท โคคา-โคล่า จำกัด (อิสราเอล) โครงการดังกล่าวมีทั้งการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองโดยการบูรณะและตั้งชื่อสนามเด็กเล่นใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่พนักงานทุกคนจากทุกระดับสามารถเข้าร่วมได้ เพราะเป็นส่วนที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือความสามารถพิเศษใด ๆ ทั้งยังมีการให้ความรู้กับผู้บริโภค เรื่องการสร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร

มากขึ้น และเป็นส่วนที่ต้องอาศัยทักษะทางด้านโภชนาการในการให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้อง โดยทั้งหมดนี้เพื่อจัดทำขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงานและชุมชนไปพร้อม ๆ กัน ซึ่ง เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Hidayati (2011) ที่พบว่าองค์กรต่าง ๆ ล้วนมุ่งทำทั้งโครงการเพื่อสังคมที่เป็นทั้งในรูปแบบของกิจกรรมเชิงตอบสนองและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ควบคู่กันไป

โดยสรุปองค์กรควรใช้ทั้งการสนับสนุนพนักงานเชิงตอบสนอง และการสนับสนุนพนักงานเชิงกลยุทธ์ เพราะทั้งสองแนวมิข้อได้เปรียบ ข้อจำกัด และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ต่างกัน การนำทั้งสองแนวมาปรับใช้ตามธรรมชาติธุรกิจขององค์กรและคุณลักษณะของพนักงาน จะช่วยให้ องค์กรมีเครื่องมือในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างลงตัวมากขึ้น

รูปแบบย่อยในการสนับสนุนอาสาสมัคร

นอกจากกลยุทธ์การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครตามที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่ายังมีรูปแบบย่อยของการสนับสนุนอาสาสมัครที่องค์กรนำมาใช้ส่งเสริมพนักงานและประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการเชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร นั่นคือการการสนับสนุนให้พนักงานรวมกลุ่มและออกไปทำกิจกรรมด้วยกัน รวมทั้งมอบเงินทุนให้ไปดำเนินกิจกรรมเอง โดยข้อค้นดังกล่าวปรากฏในองค์กรสัญชาติไทยอย่าง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) อันเป็นองค์กรเพียงแห่งเดียวที่นำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ และเป็นแนวทางที่สอดคล้องกันกับที่ Peterson (2004) ได้เคยนำเสนอไว้

หากพิจารณาในรายละเอียด ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าโครงการเพื่อสังคมของเอสซีจีแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักด้วยกัน ได้แก่ 1. โครงการที่องค์กรเป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการเอง และ 2. โครงการที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งในส่วนหลังนี้เองที่ยกระดับให้เอสซีจีมีความโดดเด่นเหนือองค์กรอื่น ๆ โดยเอสซีจีได้ส่งเสริมให้พนักงานรวมกลุ่มกันมากกว่า 3 คนขึ้นไปและเขียนโครงการสาธารณประโยชน์มาเสนอต่อองค์กร โดยจะต้องระบุตั้งแต่ปัญหาของชุมชน วิธีการแก้ไข และตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบเป็นรูปธรรม ในกรณีที่โครงการผ่านการคัดเลือกมูลนิธิเอสซีจีจะสนับสนุนในด้านการให้ทุนทรัพย์เพื่อไปดำเนินโครงการตามที่ได้เสนอไว้ โดยรูปแบบโครงการที่องค์กรสนับสนุนนั้นมีทั้งรูปแบบที่เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์และเชิงตอบสนอง ซึ่งการไม่ปิดกั้นและเปิดกว้างให้กิจกรรมอาสาสมัครทุกประเภทได้มีพื้นที่แจ้งเกิด ถือเป็นตัวผลักดันที่สำคัญและเป็นจุดได้เปรียบหลักที่ทำให้องค์กรมีโครงการเพื่อสังคมเป็นจำนวนหลายร้อยโครงการที่สามารถดึงพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วม รวมถึงได้พัฒนาศักยภาพของพนักงาน ทั้งในด้านการเป็นผู้นำ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้ปะหละหลายพันคน รูปแบบการสนับสนุนพนักงานนี้ นับเป็นการสะท้อนจุดเด่นขององค์กรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาศักยภาพ

ของคนตามหลักอุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งแนวคิดและวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

ข้อค้นพบของงานวิจัยเรื่องแนวทางการสนับสนุนอาสาสมัคร โดยการมอบเงินทุนให้พนักงานไปดำเนินการเอง มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Seijts and Crim (2006) และ O'Reilly (1989) ที่ได้อธิบายว่าการให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุมการทำงานได้เองนั้น ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะพนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและรู้ว่าตนเองมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Allen (2003) ได้กล่าวเสริมว่าการที่สมาชิกขององค์กรได้มีบทบาทเป็นผู้นำในโครงการอาสาสมัครจะทำให้พนักงานได้แสดงทักษะต่าง ๆ ที่บางครั้งอาจจะไม่มีโอกาสได้ทำในงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ในวาระปกติ ซึ่งการได้มีหัวขบวนใหม่นี้ถือเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังสร้างความภาคภูมิใจให้พนักงานได้อีกด้วย

ดังนั้นหากองค์กรมีความพร้อมและต้องการยกระดับให้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร องค์กรให้มีความหลากหลายและเข้มข้นมากขึ้น การส่งเสริมให้พนักงานริเริ่มโครงการ โดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนเงินทุนให้พนักงานถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่ดี

3. กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิจัยในประเด็นเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงานในงานชิ้นนี้พบว่าการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครมีส่วนช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานได้ พนักงานที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัครกับองค์กรจะเข้าใจบทบาทด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมากขึ้น และการได้ทำงานเพื่อสังคม ถือเป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ปรารถนาจะแสดงบทบาทของการเป็นพลเมืองที่ดี นอกจากนี้เมื่อพนักงานได้พบกับผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร เช่น ชุมชน หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การได้ฟังเสียงตอบรับที่ดีเมื่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้รับการช่วยเหลือจากองค์กร ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกและเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้นได้

ในเชิงรายละเอียดแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโดยการใช้กิจกรรมจิตอาสาเป็นเครื่องมือ นั้น งานวิจัยชิ้นนี้พบ 3 แนวทาง ได้แก่ 1. แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach) ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของพนักงานในระดับปัจเจก โดยการสนับสนุนให้แต่ละคนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมตามความสมัครใจ 2. แนวทางการสานความสัมพันธ์ (Relational approach) คือการเน้นการทำงานในระดับองค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมไปพร้อม ๆ กัน 3. แนวทางการพัฒนาร่วมกัน (Developmental approach) คือเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่าง

องค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรซึ่งถือเป็นระดับสังคม ซึ่งผลการวิจัยชิ้นนี้เท่ากับเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ที่มีสอดคล้องกับหลักคิดที่ P. Mirvis (2012) ได้เคยนำเสนอไว้

ประเด็นที่น่าตั้งข้อสังเกตในเรื่องนี้คือแนวทางการแลกเปลี่ยน เป็นแนวทางหลักที่ทุกองค์กรต่างนำมาใช้โดยการจัดทำโครงการอาสาสมัครหลาย ๆ โครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ต้องการทำงานเพื่อสังคม คือคนบางคนอาจจะทำงานที่ได้มีส่วนช่วยเหลือผู้อื่นไปด้วย องค์กรจึงจัดกิจกรรมไว้อย่างหลากหลายให้ทุกคนได้เข้าร่วมตามความสมัครใจ ทั้งนี้ P. Mirvis (2012) ได้นำเสนอข้อเสียของแนวทางแลกเปลี่ยนไว้ว่าเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรขาดคุณภาพ เป็นการจัดกิจกรรมแบบสะเปะสะปะไร้ทิศทาง ไม่มีความเป็นบูรณาการ เพราะกิจกรรมแต่ละอย่างที่พนักงานอาสาไปทำนั้นอาจจะไม่มีความเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายใหญ่

อย่างไรก็ตามงานวิจัยชิ้นนี้ได้ค้นพบมุมมองที่แตกต่างออกไป และแสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบของแนวทางการแลกเปลี่ยนซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทต่าง ๆ ได้ คุณลักษณะเด่นของการสร้างความผูกพันด้วยแนวทางการแลกเปลี่ยนคือการให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับบุคคล ดังนั้นแนวทางดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก เพราะหากองค์กรมีพนักงานจำนวนหลักพันหรือหลักหมื่นคน เป็นไปไม่ได้เลยที่พนักงานทั้งหมดจะมีความสนใจในประเด็นทางสังคมเหมือนกัน และความแตกต่างนี้ยิ่งทวีให้การสร้างความผูกพันในระดับปัจเจกเป็นสิ่งที่สำคัญมากยิ่งขึ้น การสร้างความผูกพันแบบมหภาคที่เน้นการทำร่วมกันในระดับองค์กรและระดับสังคมเป็นเรื่องที่ดี แต่การให้ความสำคัญในระดับจุลภาคของพนักงานแต่ละกลุ่มหรือแต่ละคนก็เป็นสิ่งที่พึงกระทำ เพราะถึงแม้แต่ละคนมีความสนใจและทำกิจกรรมที่ต่างออกไป แต่ก็ยังอยู่ภายใต้ร่มของการทำเพื่อสังคมในนามขององค์กร เปรียบเสมือนพนักงานเป็นตัวต่อจิ๊กซอร์ชิ้นเล็ก ๆ ที่ประกอบกันออกมาเป็นภาพใหญ่ที่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมขององค์กรที่มุ่งพัฒนาสังคม เพราะฉะนั้นเมื่อพิจารณาในมิติของการสร้างความผูกพันของพนักงาน ยิ่งองค์กรมีโครงการอาสาสมัครที่หลากหลายมากเท่าไร ก็จะยิ่งเปิดช่องให้พนักงานส่วนใหญ่ได้ตอบสนองความต้องการในการเป็นพลเมืองดีได้มากเท่านั้น สังคมก็จะยิ่งได้รับการช่วยเหลือในประเด็นต่าง ๆ ได้หลากหลายด้านยิ่งขึ้น และท้ายสุดประโยชน์จะตกกลับมาอยู่ที่องค์กรคือได้พนักงานที่รู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

หากพิจารณาในเชิงการประยุกต์ใช้องค์กรได้แบ่งแนวทางการสนับสนุนโครงการอาสาสมัครออกเป็น 2 แนวทาง แนวทางแรกคือการสนับสนุนโครงการที่เป็นแกนหลักที่มาจากนโยบายบริษัท เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์องค์กร และสะท้อนตัวตนขององค์กรได้ดี โครงการลักษณะนี้เป็นสิ่งที่จะต้องคงไว้เพื่อให้เกิดเอกภาพในการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไรก็ตามองค์กรก็ยังมีแนวทางที่สองประกอบด้วย นั่นคือการสนับสนุนโครงการที่เป็นส่วนเสริม คือเป็นโครงการทั่ว ๆ ไปที่เน้นการทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานหลาย ๆ กลุ่ม

นอกจากนี้ข้อค้นพบที่กล่าวว่าการจะใช้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะมุ่งเน้นเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งฝ่ายเดียวไม่ได้ แต่ต้องให้ความสำคัญกับความสนใจของพนักงานด้วย เพราะเมื่อพนักงานสนใจและเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเองแล้ว กิจกรรมสาธารณประโยชน์เหล่านี้ จะทำหน้าที่เป็นแม่เหล็กที่ดึงดูดให้พนักงานหันมาทำสิ่งที่ตนเองชื่นชอบ และทำให้พนักงานอยากร่วมงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยจาก Gross and Holland (2011) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือเมื่อพนักงานได้ร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรและมีความภาคภูมิใจสูงขึ้น

4. แนวทางการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการดำเนินโครงการสนับสนุนอาสาสมัครองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การถ่ายทอดค่านิยมขององค์กรจากผู้บริหารไปยังพนักงาน การเปิดพื้นที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสื่อสาร ไปจนถึงการสื่อสารเพื่อยกย่องชื่นชมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Welch (2011) ที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารไม่ได้เป็นเพียงแค่ไม้ประดับ ที่อยู่ในส่วนของการประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านการเขียนรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม หรือสร้างภาพข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นที่น่าจดจำในสายตาพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร แต่เป็นต้นน้ำแห่งความสำเร็จของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

การสื่อสารระดับนโยบาย

ในการสื่อสารระดับนโยบาย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรแต่ละแห่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารวัฒนธรรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพราะค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นตัวกำหนดความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้นการสร้างความสำเร็จร่วมกันกับพนักงานใหม่ถือเป็นเป้าหมายแรกของการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ O'Reilly (1989) ที่ได้อธิบายว่าการสื่อสารวัฒนธรรมจากผู้บริหารระดับสูงที่นำเชื่อถือและสม่ำเสมอจะส่งผลต่อความเชื่อ ทศนคติ และแนวทางการทำงานของพนักงาน ดังนั้นนับตั้งแต่ก้าวแรกที่พนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ ทุกองค์กรจะกำหนดประเด็นการสื่อสารที่เน้นไปที่การถ่ายทอดปรัชญา ค่านิยม ความคาดหวัง และวิถีปฏิบัติให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

จุดที่น่าสังเกตคือรูปแบบการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในด้านที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของพานาโซนิคและเอสซีจี มีความแตกต่างและโดดเด่นจากองค์กรอื่นอย่างมาก

กล่าวคือทั้งสององค์กรมีการกำหนดประเด็นการสื่อสารวัฒนธรรมเหมือนกับที่อื่น แต่มีวิธีการสื่อสารที่เข้มข้นมากกว่า

พานาโซนิคถ่ายทอดค่านิยมขององค์กรด้วยการให้พนักงานท่องจำอนุสติ 7 ประการเป็นประจำในทุก ๆ เช้า ซึ่งข้อแรกของอนุสติคือ “การมีส่วนช่วยเหลือสังคม เราจะปฏิบัติตนตามวัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงานอุทิศตนอย่างเต็มที่ในฐานะนักอุตสาหกรรม เพื่อความก้าวหน้าของชุมชน” (Panasonic, 2014) ส่งผลทำให้ทั้งพนักงานและผู้บริหารจำอนุสติได้ขึ้นใจ ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้มีจิตสำนึก และตระหนักถึงบทบาทของตนเองในด้านการทำเพื่อสังคมได้เป็นอย่างดี ซึ่งแนวทางการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับที่ Schultz and Hatch (1996) ได้อธิบายว่าการที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้นั้น องค์กรต้องสร้างแบบแผน (Pattern) ที่คงที่และแนบแน่น โดยการทำแบบเดิมซ้ำ ๆ กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเป็นเรื่องถูกถ่ายทอดออกมาอย่างสม่ำเสมอทำให้พนักงานเกิดความคุ้นชิน ซึ่งแบบแผนนั้นจะกลายเป็นพฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรทำเป็นกิจวัตร นอกจากนั้นแล้ว Keyton (2011) ยังได้กล่าวไว้ว่าการถ่ายทอดเรื่องราว และแนวปฏิบัติซ้ำ ๆ คือการสานต่อให้วัฒนธรรมองค์กรยังคงอยู่คู่กับองค์กรต่อไป

ในขณะเดียวกันการสื่อสารค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจีผ่านการอบรมพนักงานนั้น มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรได้จัดโปรแกรม Ready Together ซึ่งมีระยะเวลา 1 เดือน ตลอดการอบรมในโปรแกรมนี้พนักงานจะยังไม่ได้ลงมือทำงานจริง แต่จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรในทุกมิติ รวมถึงมิติด้านที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคม โดยพนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับฟังอุดมการณ์และแนวคิดในการทำเพื่อสังคมขององค์กร จากนั้นเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาต่าง ๆ ที่โครงการจัดขึ้นหลายโครงการด้วยกัน ซึ่งการสร้างการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้มีส่วนช่วยอย่างยิ่งที่ในการปลูกฝังจิตสำนึกให้กับพนักงาน สร้างความเข้าใจ รวมทั้งเห็นภาพการทำงานเพื่อสังคมแบบจับต้องได้อีกด้วย แนวทางการสื่อสารกับพนักงานของเอสซีจีนี้มีความสอดคล้องกับที่ Schraeder, Tears, and Jordan (2005) ได้อธิบายว่าการฝึกอบรมพนักงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยถ่ายทอดวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการสร้างแบบฝึกหัด จำลองสถานการณ์ หรือให้พนักงานได้ทดลองทำกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะช่วยกระตุ้นการรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นการสื่อสารระหว่างองค์กรและพนักงานจึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่ใช่มีแค่องค์กรฝ่ายเดียวเท่านั้นที่ต้องการสื่อสารกับพนักงาน พนักงานเองก็อยากที่จะเข้าใจถึงทิศทางการทำงาน และภาพรวมขององค์กรด้วยเช่นกันว่าตนเองจะมีส่วนช่วยและสร้างประโยชน์ในส่วนใดได้บ้าง (Seijts & Crim, 2006) ซึ่งเมื่อพนักงานเข้าใจและรับรู้ค่านิยมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนคล้ายคลึงกันแล้ว ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับงานและมีความภักดีต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย (Hoffman, 1993)

การสื่อสารในระดับนโยบาย เกี่ยวกับวัฒนธรรมและภาพรวมขององค์กรในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการสื่อสารที่ช่วยปูพื้นฐานให้พนักงานและองค์กรมีความเข้าใจร่วมกัน ทั้งยังช่วยทำหน้าที่เป็นเข็มทิศในการชี้แนวทางการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรด้วย

การสื่อสารระดับปฏิบัติการ

ผลการวิจัยในเรื่องการสื่อสารในระดับปฏิบัติการพบว่า การสื่อสารเพื่อยกย่องชื่นชมพนักงาน เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ องค์กรแต่ละแห่งมีรูปแบบการสรรเสริญพนักงานที่คล้ายคลึงกัน โดยองค์กรต่างชาติทั้งไมโครซอฟท์ พานาโซนิค และโซเด็คซีโซ่ จะเน้นการผลิตเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับโครงการอาสาสมัคร โดยเผยแพร่ภาพจากกิจกรรมและถ้อยคำความรู้สึกของอาสาสมัคร จากนั้นนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ตั้งแต่การจัดทำทอล์กโชว์ การบันทึกภาพนิ่ง ไปจนถึงการนำเสนอวิดีโอ ซึ่งสื่อเหล่านี้ถูกเผยแพร่ไปยังพนักงานขององค์กรทั่วโลกผ่านช่องทางการสื่อสารในองค์กร เช่น อีเมล อินทราเน็ต หรือสื่อสังคมออนไลน์ภายใน การได้รับการยอมรับและเชิดชูในระดับนานาชาติเป็นสิ่งที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับอาสาสมัครเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ O'Reilly (1989) และ Vasuki (2016) รวมทั้งงานวิจัยจาก R. Singh (2016) ที่เห็นพ้องต้องกันว่าเมื่อพนักงานทำความดีความชอบ องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารกับพนักงานรวมทั้งส่งต่อเรื่องราวดี ๆ เหล่านี้ไปยังทุกคนในองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจการทำงาน ทั้งยังทำให้พนักงานตระหนักว่าตนเองมีคุณค่ากับองค์กร

อย่างไรก็ตามองค์กรไทยอย่างเอสซีจีมีการยกย่องชื่นชมพนักงานในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากองค์กรต่างชาติที่กล่าวถึงข้างต้น กล่าวคือ นอกเหนือจากการจัดทำเนื้อหาและเผยแพร่เรื่องราวของอาสาสมัครในสื่อภายในองค์กรแล้ว สิ่งที่เอสซีจีได้ทำเพิ่มเติมนอกเหนือจากองค์กรอื่น คือในทุก ๆ ปี เอสซีจีจะมีการจัดงานเลี้ยงขอบคุณพนักงานอาสาสมัครโดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กล่าวขอบคุณด้วยตนเอง ทั้งยังมีการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะกิจเพื่ออุทิศพื้นที่ให้กับการชื่นชมอาสาสมัครโดยเฉพาะ โดยการจัดทำ “บันทึกคนทำดี” ขึ้น เพื่อรวบรวมผลงานของพนักงานในแต่ละปี ซึ่งภายในสื่อดังกล่าวจะมีทั้งภาพความประทับใจ และการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ที่มีตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงสังคมแบบเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cheese and Cantrell (2005) ที่นำเสนอว่าการขอบคุณพนักงานนั้นสามารถทำได้ทั้งการให้เงินรางวัลหรือการยกย่องให้เกียรติทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังนำเสนอว่าการจัดพิธีมอบรางวัล หรือจัดงานเลี้ยงก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการตอบแทนพนักงาน

เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการได้รับการสรรเสริญและรู้สึกว่าการที่ตัวเองได้ทำนั้นมีค่าต่อองค์กรและผู้อื่น ก็จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำซ้ำ ทั้งยังเป็นการสร้างแบบอย่างที่ดีและเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้อยากเข้าร่วมโครงการเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chong (2009)

ที่พบว่า การสื่อสารมีส่วนช่วยทำให้พนักงานอยากทำกิจกรรมร่วมกับองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารให้การยอมรับ เห็นคุณค่า และส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนเองในการพัฒนาสังคม (Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001)

การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างปฏิบัติงาน เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าตั้งข้อสังเกต เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่ไม่เหมือนกัน ผลการวิจัยพบว่าเอสซีจีเป็นเพียงองค์กรเดียวที่สามารถยกระดับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างปฏิบัติงาน ให้เป็นการสื่อสารสองทางอย่างแท้จริง โดยการนำกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder involvement strategy) ในขณะที่องค์กรที่เหลือคือไมโครซอฟท์ พานาโซนิค และโซเด็คซีใช้ใช้กลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder information strategy) ซึ่งเน้นไปที่การสื่อสารทางเดียวโดยมีองค์กรเป็นผู้ส่งสารหลัก และกลยุทธ์การตอบสนองผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder response strategy) ซึ่งคือการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร คือการสื่อสารส่วนใหญ่ยังมีองค์กรเป็นผู้ส่งสารหลัก และพนักงานมีบทบาทเป็นผู้รับสาร หรือตอบโต้ในบางครั้ง เช่น การสมัครเข้าร่วมกิจกรรม หรือให้ผลตอบรับหลังจากเข้าร่วมโครงการ ตามกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ Morsing and Schultz (2006) ได้นำเสนอไว้

กลยุทธ์การสื่อสารการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เอสซีจีนำมาใช้ คือการเน้นการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานและองค์กรต่างสลับกันเป็นผู้ส่งสารและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแบบสองทาง องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถริเริ่มโครงการเพื่อสังคมได้เอง ด้วยการนำเสนอโครงการเพื่อขอรับทุนจากองค์กรไปดำเนินการ ดังนั้นพนักงานและองค์กรจึงต้องสื่อสารกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งพนักงานสามารถเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น การที่พนักงานได้เป็นผู้ปลูกปั้นโครงการ ตั้งแต่การทำวิจัยหาความต้องการของชุมชน หาวิธีการเข้าไปช่วยเหลือจนประสบผลสำเร็จนั้น ถือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานผู้เสนอโครงการรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jarnagin and Slocum (2007) ที่กล่าวว่า การให้พนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยทำให้พนักงานรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สังคมดีขึ้น ทั้งนี้การให้พนักงานได้มีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นถือเป็นประโยชน์ร่วมระหว่างองค์กรกับพนักงาน เพราะพนักงานจะได้มีพื้นที่ในการแสดงออก ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็มีโอกาสได้เก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์จากพนักงาน และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ (Maclagan, 1999) นอกจากนั้นงานวิจัยจาก H.-R. Kim et al. (2010) ยังช่วยเน้นย้ำว่าการได้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรช่วยทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้เร็วยิ่งขึ้น การได้สร้างสรรค์งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน (CSR co-creation) นับเป็นการสร้างความหมายและคุณค่าให้กับงาน เพราะช่วยให้พนักงานได้แสดงบทบาท

เป็นพลเมืองดีในฐานะที่เป็นประชาชนคนหนึ่งของชุมชนและสังคมด้วย (Kryger Aggerholm et al., 2011)

รูปแบบและช่องทางที่องค์กรเลือกใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ก็เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่สำคัญ องค์กรต้องพึงพาและควรรวมการสื่อสารทุกประเภทในการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรกับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าเรื่องราวต่าง ๆ ไหลวนอยู่ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร ดังนั้นการ สื่อสารแบบเผชิญหน้าทั้งที่เป็นทางการผ่านการประชุมและอบรม หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสนทนากันระหว่างมื้ออาหารกลางวัน ก็ล้วนมีส่วนช่วยถ่ายทอดเรื่องราวขององค์กรทั้งสิ้น สอดคล้องกับที่งานวิจัยของ Zappalà and Cronin (2003) และ A. Singh (2013) ได้นำเสนอไว้

ทุกองค์กรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย โดยแต่ละแห่งคำนึงธรรมชาติของการทำงาน ของพนักงานและพิจารณาเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงทุกคนได้เป็นหลัก องค์กรบางแห่งเน้นการสื่อสาร แบบออนไลน์เป็นหลักเพราะธรรมชาติขององค์กรคือเป็นบริษัทผู้นำด้านเทคโนโลยี พนักงานทั้งหมด คำนึงและสามารถเข้าถึงช่องทางออนไลน์ได้ ถึงแม้สื่อออนไลน์จะมีข้อดีหลายประการ แต่ไม่ใช่ทุก องค์กรจะสามารถเลือกใช้สื่อที่ทันสมัยได้เสมอไป องค์กรบางแห่งเลือกใช้สื่อดั้งเดิม เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ เนื่องจากพนักงานส่วนมากต้องทำงานอยู่ในส่วนงานบริการ หรือส่วนโรงงาน ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงาน กลุ่มนี้จะไม่ค่อยมีโอกาสได้รับข่าวสารผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นจึงเลือกใช้การติดประกาศ บริเวณเครื่องตอกบัตร หรือการใช้เสียงตามสาย ซึ่งแม้จะเป็นการสื่อสารทางเดียวที่อาจจะไม่ร่วมสมัย และมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่า แต่ก็ยังเป็นช่องทางที่เข้าถึงผู้คนได้มากกว่า ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้อง เข้าใจพฤติกรรมสื่อสารของพนักงานเพื่อที่จะได้เลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม ซึ่งเป็นไป ในทิศทางเดียวกับที่ Argenti (2013) และ Podnar (2008) รวมถึง Seitel (1998) ได้นำเสนอว่าการ ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนั้นการบันทึกและเผยแพร่เรื่องราวเหล่านี้ ยังเป็นหัวใจของการช่วยเสริมสร้างให้ วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เพราะสื่อบันทึกทั้งหลายจะทำ หน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดและเล่าเรื่องราวที่มีคุณค่า เพื่อส่งต่อไปสู่บุคคลรุ่นหลังได้เห็นถึงที่มาที่ไปและ บทบาทขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Jarnagin & Slocum, 2007) และหากเรื่องราวเหล่านี้ถูกส่งต่อไป ยังบุคคลภายนอกโดยมีพนักงานเป็นผู้สื่อสารก็ยิ่งจะทำให้การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือและสร้างชื่อเสียงให้องค์กรได้ดียิ่งขึ้นด้วย (Gill, 2015)

การสื่อสารในระดับปฏิบัติการเป็นอีกหนึ่งส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารความรับ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพราะการสื่อสารส่วนนี้แทรกตัวอยู่ในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนิน โครงการอาสาสมัคร ตั้งแต่การเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับโครงการ รวมไปถึงการรายงานผลโครงการและยกย่องชื่นชมผู้ที่สร้างคุณประโยชน์ให้กับ องค์กรและสังคม

5. แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร

ผลวิจัยสำคัญที่งานวิจัยชิ้นนี้ได้พบคือ การเป็นอาสาสมัครร่วมกับองค์กรมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจภายในให้พนักงานได้ ซึ่งนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับทั้งพนักงานและองค์กร การที่องค์กรเปิดทางเลือกให้พนักงานได้ทำงานเป็นอาสาสมัครนั้น สามารถช่วยเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปจากงานหลักได้ เพราะการทำงานจิตอาสาร่วมกับองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ 3 ด้านหลักดังนี้

1). การมีอิสระในการตัดสินใจและกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้ (Autonomy) ซึ่งการเป็นอาสาสมัครนั้นต้องอาศัยความสมัครใจของพนักงานเป็นที่ตั้ง ดังนั้นพนักงานจึงสามารถเลือกกำหนดตัวเองได้อย่างเต็มที่ในการเลือกเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตรงกับความสนใจ

2). การได้แสดงความสามารถในการทำสิ่งที่ท้าทายได้สำเร็จ (Competence) การที่พนักงานได้ใช้ความสามารถในการช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้เข้าร่วมทำโครงการอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จะยิ่งทำให้พนักงานรู้สึกถึงศักยภาพของตัวเอง จึงสามารถตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้มากยิ่งขึ้น

3). การได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Relatedness) คือได้เอาใจใส่และได้รับการเอาใจใส่จากผู้อื่น การเป็นทำงานอาสาสมัครทำให้พนักงานต้องร่วมงานกับผู้คนหลากหลายตา ทั้งที่เป็นเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคยกันหรือไม่เคยรู้จักกันมาก่อน แต่มีความสนใจและเป้าหมายร่วมกัน เมื่อพนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กรคนอื่น ก็จะทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

การสนองความต้องการเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแรงจูงใจ ยิ่งกิจกรรมใดช่วยให้เราสามารถตอบสนองความต้องการสามด้านนี้ได้มากเท่าไร กิจกรรมนั้น ๆ จะยิ่งถูกขับเคลื่อนจากแรงจูงใจ “ภายใน” มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Caligiuri, Mencia, and Jiang (2013) และ Haivas et al. (2013) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเป็นอาสาสมัครช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของพนักงานให้มีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น

นอกจากความต้องการสามด้านที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว การเป็นอาสาสมัครองค์กรยังทำให้พนักงานเกิดความสุขและความปิติที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น เพราะฉะนั้นการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครจึงถือเป็นแหล่งบ่มเพาะแรงจูงใจภายในในการทำงานชั้นดี สอดคล้องกับที่งานวิจัยของ Gagné et al. (2015) และ Skudiene and Auruskeviciene (2012) รวมถึง Tremblay et al. (2009) พบว่าแรงจูงใจภายในมีส่วนช่วยให้พนักงานรู้สึกความพึงพอใจ มีความสุข รู้สึกท้าทายและภูมิใจ อันจะส่งผลเชิงบวกต่อการทำงาน เพราะการจูงใจให้พนักงานรู้สึกตื่นเต้นและอยากทุ่มเททำงานในแต่ละวันนั้น อาศัยแรงจูงใจที่มาจากภายนอก เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่น่าพอใจ หรือการมีสถานที่ทำงานที่สวยงามและปลอดภัยเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ฉะนั้นแรงจูงใจภายในจึงมีอิทธิพลต่อพนักงานเป็นอย่างมาก (R. Singh, 2016)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ล้วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้ตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของตัวเองได้เป็นอย่างดี 3 กลยุทธ์หลักที่ทุกองค์กรนำมาใช้สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร คือ

1). การทำให้การสนับสนุนและเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในที่นี้ องค์กรทำให้การมีจิตสาธารณะเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนทำกัน โดยแต่ละคนสามารถเลือกเข้าร่วมในโครงการที่ตนเองสนใจได้ และในส่วนนี้ถือเป็นการตอบสนองความต้องการด้านการเป็นอิสระในการกำหนดตนเอง (Autonomous) เป็นไปในทางเดียวกับที่ O'Reilly (1989) ได้กล่าวไว้ว่าการที่องค์กรทำอะไรซ้ำ ๆ แบบเป็นแบบแผนจะช่วยทำให้พนักงานรู้ว่าและเข้าใจได้ว่าอะไรเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญ

2). การทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครกลายเป็นวาระแห่งการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารนอกเหนือจากเวลางานปกติ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้อย่างชัดเจน (Relatedness) สอดคล้องกับงานวิจัยจาก Clary et al. (1998) พนักงานอยากเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครเพราะคิดว่ากิจกรรมนี้ทำให้หาเพื่อนใหม่หรือช่วยให้เข้าสังคมได้ง่ายขึ้น

3). การให้รางวัลเชิดชูยกย่องผู้ที่เข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร มีส่วนช่วยทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีศักยภาพ ถือเป็นการตอบสนองความต้องการในด้านการใช้ความสามารถและทักษะของตนเองในการทำสิ่งที่ท้าทายได้สำเร็จ (Competence) ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับงานวิจัยของ Daily and Huang (2001) ที่ชี้ให้เห็นว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้ยั่งยืนนั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงในสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลพนักงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยการให้เกียรติยกย่องชื่นชม

การค้นหาแรงจูงใจของพนักงาน และการคิดค้นกลยุทธ์ที่ตอบสนองและตรงกับโจทย์ความต้องการของพนักงานนั้น ถือเป็นตัวผลักดันหลักที่กระตุ้นและขับเคลื่อนให้พนักงานร่วมเข้าเป็นอาสาสมัคร ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โครงการเพื่อสังคมขององค์กรประสบความสำเร็จ

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน

การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) แสดงให้เห็นว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร ล้วนมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันกับองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้ได้แสดงให้เห็นถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อระดับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .42) กล่าวคือเมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะองค์กรมีแนวคิด และวิถีปฏิบัติที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมมากกว่าเพียงแค่การเน้นสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว มีอิทธิพลโดยตรงกับความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของพนักงาน ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Glavas and Piderit (2009) และจาก Gross and Holland (2011) ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนทำงานจำนวน 88,600 คน และพบว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดีในด้านการรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าองค์กรและตนเองมีความเชื่อและค่านิยมที่เหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้รู้สึกถึงความสอดคล้องระหว่างกันอันจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันที่มากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับผลการวิจัยของ de Mello e Souza Wildermuth and Pauken (2008) ที่รายงานว่าความผูกพันของพนักงานเกิดขึ้นได้จากการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรมีความคล้ายคลึงกับค่านิยมของตนเอง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจาก Turner (2010) ที่ชี้ให้เห็นว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับชุมชน จะช่วยให้พนักงานยอมรับองค์กรมากขึ้น ทั้งการยอมรับในเชิงความคิดซึ่งทำให้พนักงานตระหนักรู้และเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร และการยอมรับในเชิงความรู้สึกที่เป็นตัวช่วยให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ผลการวิจัยเชิงปริมาณยังมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าเมื่อพนักงานได้รับรู้ว่าผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงานอยู่ตลอดเวลาผ่านรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย และใช้ทุกช่องทางการสื่อสารในการเข้าถึงพนักงาน ซึ่งนอกเหนือจากการสื่อสารแล้ว ผู้นำองค์กรยังได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้เห็นเป็นตัวอย่างด้วยการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร และเข้าร่วมปฏิบัติงานด้านจิตอาสาโดยการเข้าไปคลุกคลีกับชุมชนและร่วมทำกิจกรรมไปพร้อม ๆ กันพนักงาน ซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการสร้างความประทับใจและทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

ดังนั้นข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในฐานะวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรมีความมุ่งมั่นในการช่วยเหลือชุมชนและใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพของสังคมอย่างจริงจัง การรับรู้ดังกล่าวจะขยายผลไปยังความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งท้ายที่สุดขยายผลเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครและความรู้สึกผูกพันของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครมีอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันของพนักงาน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .42) คือเมื่อพนักงานได้ทำงานอาสาสมัคร ซึ่งช่วยตอบสนองความต้องการตนเองได้ เช่น การได้เข้าใจถึงเป้าหมายของชีวิต หรือการเกิดความสุขใจในการทำเพื่อผู้อื่น โดยมีองค์กรเป็นผู้อยู่เบื้องหลังที่คอยสนับสนุนทรัพยากรและเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นอาสาสมัคร พนักงานจึงรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cheese and Cantrell (2005), Skudiene and Auruskeviciene (2012) และ Tremblay et al. (2009) ที่ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

นอกจากนี้การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement model) ด้วยสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ชี้ให้เห็นว่ามิติของแรงจูงใจที่มีแหล่งกำเนิดมาจากการกำหนดตนเองแบบบูรณาการ (Integrated regulation) และแหล่งกำหนดจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic regulation) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ามิติที่มาจากแรงจูงใจภายนอก ซึ่งสามารถอธิบายได้เพราะการเป็นอาสาสมัครเป็นสิ่งที่พนักงานทำแล้วรู้สึกถึงคุณค่าของตัวเองและเกิดความเพลิดเพลิน อันเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้คน ๆ หนึ่งคนเกิดแรงกระตุ้นอย่างแรงกล้าในการทำบางสิ่งบางอย่างเพราะรักที่จะทำ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณยังมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพ คือการเป็นอาสาสมัครช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ เช่น ด้านการมีอิสระในการเลือกและการกำหนดตนเอง การได้ใช้ความสามารถและรับรู้ถึงศักยภาพของตนเอง และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัครด้วยตนเอง คือมีแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจริง ๆ นอกจากนั้นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้จูงใจพนักงานนั้น ยังตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานได้เป็นอย่างดี เช่น การทำให้กิจกรรมอาสาสมัครเป็นวาระแห่งการพบปะสังสรรค์ ทำให้พนักงานได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หรือการกล่าวยกย่องชื่นชมที่ทำให้อาสาสมัครหัวใจทองคำเมื่อได้ฟังคำขอบคุณและรู้ว่าได้เป็นส่วนหนึ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับชุมชนได้สำเร็จ

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจเป็นตัวจุดประกายให้พนักงานอยากทำงานเป็นอาสาสมัคร พนักงานอยากจะรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำโดยต้องมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวกำกับ งานประจำที่พนักงานทำอาจจะมีที่มาจากแรงจูงใจภายนอก เช่น การได้รับค่าตอบแทน ซึ่งสำหรับบางคนงานที่ได้เพียงแค่งานเดือนที่นำพอใจอย่างเดียว อาจจะไม่สามารถเติมเต็มความรู้สึกด้านอื่น ๆ ได้ เช่น การรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งการเป็นอาสาสมัครเป็นงานที่ตอบโจทย์ความต้องการในด้านนี้ได้ เพราะเป็นกิจกรรมที่ช่วยพนักงานได้ใช้ความสามารถ มีอิสระในการเลือก และยังได้รับการยอมรับจากองค์กรอีกด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการได้การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นชิ้นส่วนที่มาเติมแรงจูงใจ

ภายในของพนักงานให้เต็มมากยิ่งขึ้น ความสนุกที่พนักงานได้รับจากการเข้าร่วมทำกิจกรรมที่ชื่นชอบเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากมาทำงาน เพื่อจะได้มีโอกาสทำเรื่องดี ๆ ร่วมกับองค์กร ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

การเป็นอาสาสมัครองค์กรและความรู้สึกผูกพันของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การเป็นอาสาสมัครองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .25) เพราะพนักงานที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครจะได้มีโอกาสทำความเข้าใจองค์กรมากขึ้น รวมถึงได้มีพื้นที่ในการแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่หลากหลาย นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ P. Mirvis (2012) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรได้ ทั้งยังเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยจาก De Gilder, Schuyt, and Breedijk (2005) ที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมทำงานจิตอาสาร่วมกับองค์กรมีความผูกพันกับองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้าร่วม

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังสอดคล้องและช่วยเสริมผลการวิจัยเชิงปริมาณ การเป็นอาสาสมัครองค์กรมีส่วนช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กรได้ เนื่องจากลักษณะงานอาสาเป็นงานที่เปิดกว้าง ทำให้พนักงานมีบทบาทในการทำกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานได้มีส่วนเป็นผู้บุกเบิกโครงการ หรือเป็นตัวตั้งตัวตีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น เป็นผู้นำเสนอความคิดเห็น หรือเป็นผู้ได้พูดคุยกับชุมชนเพื่อหาความต้องการตั้งแต่ต้นจนได้ผลออกมาเป็นแนวทางในการแก้ไข การได้คลุกคลีอยู่กับโครงการอาสาสมัครตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้น และยังเมื่อโครงการดำเนินต่อไปความสัมพันธ์ขององค์กรและพนักงานก็จะยิ่งแน่นแฟ้นมากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า บางคนใช้โอกาสในการทำงานนี้เพื่อเป็นการพัฒนาตัวเอง ซึ่งยิ่งพนักงานได้ใช้ความสามารถเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในสายงานมากเท่าไร ก็จะรู้สึกว่าองค์กรได้เปิดโอกาสให้ตนเองได้ใช้ศักยภาพของเต็มที่ ทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทวีเพิ่มขึ้นไปอีก

ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นอาสาสมัครองค์กรคือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่พนักงานได้แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ได้ลงมือทำและสัมผัสกับงานด้านสังคมจริง ๆ ได้ใช้ทั้งทรัพยากรของตัวเองทั้งในแง่ของการสละเวลา แรงกาย และสติปัญญา ร่วมกับทรัพยากรขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และทุนทรัพย์ ก็มีส่วนช่วยทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้ปฏิบัติงานและได้เฝ้าดูผลการเปลี่ยนแปลงที่เป็น

รูปธรรม เช่น การได้สร้างความรู้ให้ชุมชน การเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้สังคม การได้ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ซึ่งโครงการต่าง ๆ ขององค์กรมีการวัดผลให้เห็นถึงผลก่อนและหลังการเข้าช่วยเหลืออย่างชัดเจน ดังนั้นการได้สร้างผลงานร่วมกับเพื่อนพนักงานและองค์กรในการทำให้สังคมน่าอยู่ยิ่งขึ้น ย่อมจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นได้

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันของพนักงาน

นอกจากอิทธิพลทางตรงที่การแสดงความรักดีชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กร มีต่อความผูกพันของพนักงานแล้ว การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling) ยังแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางอ้อมอีกด้วย ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การแสดงความรักดีชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร และการเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นตัวแปรกลาง (Mediator)

การแสดงความรักดีชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .38) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bhattacharya et al. (2008) และแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครก็ส่งผลต่อการเป็นอาสาสมัคร (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .79) ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับแนวคิดของ Graafland and Van de Ven (2006) รวมถึงงานวิจัยจาก Clary et al. (1998) และ Pelozo et al. (2009) และท้ายสุดคือการเป็นอาสาสมัครองค์กร ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .25) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Gross and Holland (2011)

แม้ว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณจะชี้ให้เห็นว่า ในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันขององค์กร การแสดงความรักดีชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = .42) แต่การแสดงความรักดีชอบต่อสังคมในฐานะวัฒนธรรมองค์กรก็ส่งผลทางอ้อมโดยมีตัวแปรอื่นมาเสริมด้วยเช่นกัน ดังนั้นเมื่อนำอิทธิพลทางอ้อมมาพิจารณาประกอบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้การอธิบายปรากฏการณ์นี้เกิดข้อสังเกตที่ชวนคิด

กล่าวคือแม้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานได้ก็จริง ซึ่งองค์กรสามารถใช้การสื่อสารเป็นตัวชูโรงได้ เพราะเมื่อพนักงานเพียงแคร์ับรู้ว่าองค์กรมุ่งมั่นกับการแสดงความรักดีชอบต่อสังคม พนักงานก็เกิดความรู้สึกที่ดีและเกิดความผูกพันได้แล้ว อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงขับเคลื่อนมาจากภายในในการเป็นอาสาสมัครด้วยการได้ลงมือทำ และมีส่วนร่วมกับการอาสาสมัครอย่างแท้จริง ย่อมทำให้ความผูกพันของพนักงานที่เกิดขึ้นมีความลึกซึ้งและสร้างความหมายให้กับทั้งพนักงานและองค์กรได้มากกว่า

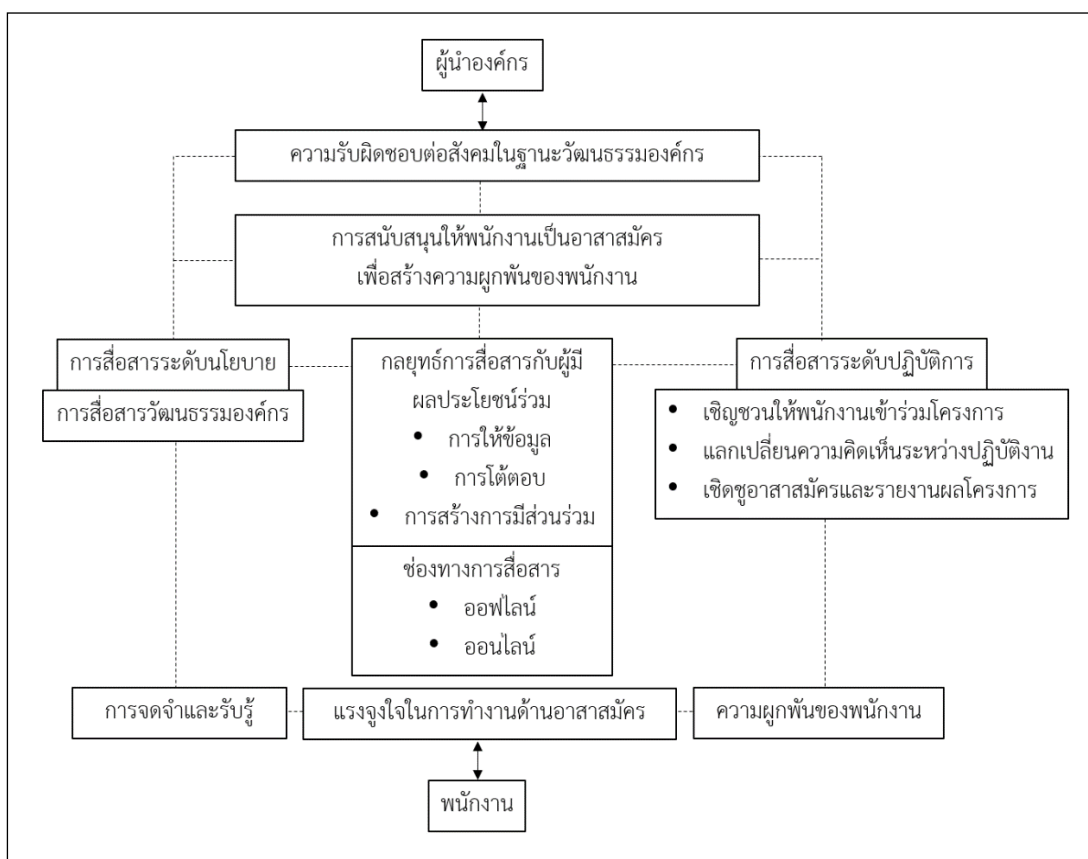
วัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ส่งผลทำให้พนักงานรู้สึก
 จูงใจและอยากเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร ซึ่งเมื่อพนักงานได้เข้าร่วมแล้วก็ยิ่งพบว่าสิ่งตนเองได้รับนั้นมี
 มากกว่าแค่ความผูกพันกับองค์กร แต่ยังมีความสุขใจ การได้รับการยอมรับ ทั้งยังรู้สึกมีคุณค่าเพิ่มขึ้น
 ด้วย เพราะฉะนั้นพนักงานจะได้ประโยชน์มากกว่า นอกจากนั้นแล้วองค์กรเองก็จะได้รับประโยชน์
 มากกว่าด้วยเช่นกัน เนื่องจากการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครนั้น ทำให้องค์กรมีกำลังในการ
 ช่วยเหลือสังคมมากขึ้นเป็นทวีคูณ ทั้งในแง่ของจำนวนแรงงาน และการใช้ประโยชน์จากทักษะและ
 ความเชี่ยวชาญของพนักงานในการพัฒนาสังคม

โดยสรุป การวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ
 ของงานวิจัยชิ้นนี้ ได้แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ให้เห็นแล้วว่า การสร้างและสื่อสารการแสดงความ
 รับผิดชอบต่อสังคมในมิติวัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครทั้งในเชิงกล
 ยุทธ์และเชิงตอบสนอง สามารถสร้างการรับรู้และจดจำ สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร
 รวมถึงสร้างความผูกพันของพนักงานได้



ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอทสรูปและข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาในรูปแบบแผนภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกรอบคิดของงานวิจัย โดยจะนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงอธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็น



ภาพประกอบที่ 17: กรอบคิด “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน”

กรอบคิดการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน แสดงให้เห็นถึงแนวทางการทำงานขององค์กร โดยเริ่มจากการที่ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้สร้างให้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร ซึ่งในทุกขั้นตอนต้องใช้การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและพนักงานเข้าด้วยกัน โดยเริ่มจากการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรในระดับนโยบาย รวมถึงการสื่อสารเพื่อเชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมโครงการอาสาสมัคร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างปฏิบัติงาน รวมทั้งการสื่อสารเพื่อเชิดชูอาสาสมัครและรายงานผลโครงการในระดับปฏิบัติการ ซึ่งองค์กรจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์และช่อง

ทางการสื่อสารที่นำมาใช้ประกอบด้วย ซึ่งเมื่อองค์กรสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานแล้ว จะทำให้พนักงานรับรู้และจดจำการสื่อสาร เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงเกิดความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร

กรอบคิดข้างต้นชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญหลายด้านซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะให้องค์กรทั่วไปสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

สิ่งแรกที่องค์กรควรทำในการสร้างรากฐานให้องค์กรเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี คือต้องทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้ ซึ่งผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าจุดเริ่มต้นสำคัญคือผู้นำองค์กรต้องทำหน้าที่และมีบทบาทเป็นหัวเรือใหญ่ ในการนำพาคนทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน หลักกิโลแรกคือการกำหนดปรัชญา ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสังคมควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรและการทำงานด้านอื่น ๆ เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของคนในองค์กร

เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องกำหนดทิศทางการทำงานให้ครอบคลุมงานภาคสังคม ตั้งแต่ในช่วงก่อร่างสร้างองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งใหม่หรือองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องฝังรากการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมลงไปในตัวตนขององค์กร เพราะไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ มีงบประมาณการลงทุนมากหรือน้อยแค่ไหน ก็สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ทั้งสิ้น โดยไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดผลกำไรมหาศาลแล้วจึงค่อยนำกำไรคืนสู่สังคม ส่วนองค์กรที่ประกอบกิจการอยู่แล้วแต่ยังไม่มีการสร้างวัฒนธรรม หรือยังไม่แน่ใจว่าวัฒนธรรมด้านไหนขององค์กรมีความแข็งแกร่งก็ควรเร่งสำรวจ และหากกลยุทธ์ในการเสริมให้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นวัฒนธรรมที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

จากนั้นผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้สื่อสารและถ่ายทอดค่านิยม วัฒนธรรม และเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังผู้จัดการและพนักงานตั้งแต่วันแรกที่แต่ละคนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อทุกคนรับรู้และเข้าใจเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันแล้ว แนวคิดต่าง ๆ จะต้องถูกแปลงเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่ทุกคนทำตามได้ โดยการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร ซึ่งองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรทางด้านต่าง ๆ เช่น ข้อมูล เวลา หรือทุนทรัพย์ให้พนักงาน จากนั้นเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ช่วยเหลือสังคม ซึ่งการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครนี้ ผู้นำ ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการจะไม่ได้มีบทบาทเป็นเพียงผู้สนับสนุนเท่านั้น แต่พึงเข้าร่วมลงแรงอาสาและร่วมกิจกรรมในส่วนปฏิบัติการในบางโอกาสเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีและเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

2. ข้อเสนอแนะในการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร

องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กร เพราะผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการเป็นอาสาสมัครช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ ทั้งยังช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ในหลายด้าน ซึ่งกลยุทธ์การสนับสนุนอาสาสมัครที่องค์กรสามารถนำมาใช้ได้ ดังที่พบในงานวิจัยนั้นมีทั้ง 1) การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง (Responsive corporate volunteer) ที่เน้นการช่วยเหลือสังคมในประเด็นทั่ว ๆ ไป ซึ่งเป็นการพัฒนาสังคมในเชิงกว้าง และ 2) การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ (Strategic corporate volunteer) ที่เน้นการแก้ปัญหาสังคมตามความเชี่ยวชาญขององค์กรและพนักงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาสังคมในเชิงลึก องค์กรควรดึงเอาข้อได้เปรียบของทั้ง 2 กลยุทธ์มาผสมผสานและใช้ควบคู่กันไปเพื่อแสดงความเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีได้หลากหลายมิติ

องค์กรทั่วไปอาจเริ่มจากสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองก่อน โดยการสำรวจหาความต้องการที่แท้จริงของสังคมก่อน ว่าสังคมต้องการอะไร สิ่งที่ยังขาดคืออะไร ปัญหาใดอยู่ในวิสัยที่องค์กรจะช่วยเหลือได้ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น โดยเลือกแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยทรัพยากรที่องค์กรมี ซึ่งอาจจะเป็นประเด็นสังคมทั่ว ๆ ไปที่องค์กรมีศักยภาพพอในการบรรเทาและคลี่คลายปัญหาได้ โดยการส่งเสริมให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะอาสาสมัคร ก็จะเป็นการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองได้แล้ว ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นกิจการเพราะเป็นกิจกรรมที่สามารถทำได้ทันที ทั้งยังมีขั้นตอนไม่ซับซ้อนจนเกินไป เพราะไม่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของพนักงานเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยองค์กรอาจจะเริ่มจากการทำโครงการเล็ก ๆ ก่อนจากนั้นค่อย ๆ ขยายให้ใหญ่ขึ้นตามความพร้อมขององค์กร นอกจากนี้การสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนองยังเหมาะกับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก องค์กรอาจจะจัดโครงการขึ้นหลาย ๆ โครงการเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมได้เท่าเทียมกัน และกิจกรรมเชิงตอบสนองยังเหมาะกับโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้แรงคนเป็นจำนวนมากอีกด้วย ซึ่งผลประโยชน์ได้ของการสนับสนุนอาสาสมัครเชิงตอบสนอง คือองค์กรสามารถใช้กิจกรรมเหล่านี้สร้างความผูกพันกับพนักงานได้คราวละมาก ๆ ด้วยเช่นกัน อาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์นี้เป็นการดำเนินงานเชิงรับที่เหมาะสมกับการมุ่งวัดผลเชิงปริมาณ

องค์กรสามารถยกระดับการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครให้เป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ได้ โดยการพิจารณาว่าจากประเด็นปัญหาทั้งหมดที่องค์กรสามารถเข้าไปช่วยได้นั้น ประเด็นใดที่องค์กรสามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้าไปแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด และประเด็นไหนบ้างที่คู่แข่งมีบทบาทในการช่วยเหลือน้อยที่สุด กล่าวคือเป็นเรื่องที่องค์กรถนัดแต่ยังไม่มีใครให้ความสำคัญ เมื่อเลือกประเด็นที่เหมาะสมได้แล้วก็ดำเนินการช่วยเหลือสังคม โดยส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ทักษะและความสามารถเฉพาะทางในสายงานช่วยเหลือชุมชน ซึ่งการสนับสนุนอาสาสมัคร

เชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจให้กับองค์กรได้ดี เพราะเป็นการเน้นย้ำว่าองค์กรเป็นผู้เชี่ยวชาญในประเด็นดังกล่าวทั้งในแง่การประกอบกิจการและการช่วยเหลือสังคม กลยุทธ์นี้ยังมีประโยชน์ในแง่ของการสร้างความผูกพันกับพนักงานด้วย ยิ่งพนักงานได้ใช้ศักยภาพเฉพาะทางมากเท่าไร จะยิ่งรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นโครงการลักษณะนี้จึงเหมาะกับองค์กรที่มีพนักงานที่มีทักษะพิเศษเป็นจำนวนมาก และเป็นงานเชิงรุกที่มุ่งเน้นการวัดผลเชิงคุณภาพ

การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครแบบผสมผสานเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะกลยุทธ์แต่ละแบบมีข้อจำกัดและไม่สามารถตอบโจทย์องค์กรได้ทุกด้าน ดังนั้นองค์กรจึงต้องนำจุดเด่นและข้อดีของทั้งสองแบบมาใช้ร่วมกันเพื่อหักล้างจุดอ่อนและข้อด้อยของแต่ละกลยุทธ์

การมอบทุนเพื่อให้พนักงานเป็นผู้ดำเนินโครงการเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เสริมจากการใช้กลยุทธ์หลัก ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นแล้วว่าการมอบทุนทรัพย์ให้กับพนักงานนั้นช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และช่วยแผ่ขยายให้กิจกรรมอาสาสมัครให้อยู่ในทุกมุมขององค์กร การสนับสนุนทุนทรัพย์ให้พนักงานนั้น องค์กรจะต้องเริ่มจากการให้พนักงานทำการบ้านโดยการค้นหาความต้องการของชุมชนที่แท้จริงให้พบก่อน จากนั้นหาวิธีช่วยเหลือชุมชนตามศักยภาพของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการช่วยเหลือเชิงตอบสนองหรือเชิงก็ตาม เมื่อได้แนวทางที่ชัดเจนจึงนำเสนอรายละเอียดของกิจกรรม โดยระบุถึงปัญหา ทางแก้ และเกณฑ์ชี้วัดที่ใช้วัดผลการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการช่วยเหลือให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการและคุณค่าของการใช้งบประมาณ การสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอโครงการและมอบทุนให้ นี้ถือเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมทำงานเพื่อสังคมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะกิจกรรมเหล่านี้จะตรงกับความสนใจของพนักงานและตรงกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งผลพลอยได้ที่ตามมาคือพนักงานได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และท้ายที่สุดคือพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

3. ข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันกับพนักงาน

องค์กรจำเป็นต้องสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพราะพนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะมีความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครสามารถช่วยสร้างความผูกพันกับพนักงานได้ และยังพบแนวทางการสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงานที่องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ 3 แนวทาง โดยมีตั้งแต่การสร้าง ความผูกพันของพนักงานในระดับปัจเจก โดยการ ใช้ 1) แนวทางการแลกเปลี่ยน (Transactional approach) ซึ่งเป็นการดำเนินโครงการที่หลากหลายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสนใจด้านงานอาสาสมัครได้เข้าร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง 2) แนวทางการสาน

สัมพันธ์ (Relational approach) เป็นการสร้างความผูกพันในระดับองค์กร โดยการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมได้พร้อม ๆ กัน โดยส่วนมากแล้วองค์กรจะจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ควบคู่ไปกับกิจกรรมประจำปี หรือกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ 3) แนวทางการพัฒนา ร่วมกัน (Developmental approach) เป็นการสร้างความผูกพันในระดับสังคมคือเป็นการทำงาน ร่วมกับภาคีภายนอกองค์กร ซึ่งถือเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สังคมในระดับที่ใหญ่ขึ้น

องค์กรสามารถใช้แนวทางการพัฒนาร่วมกันในการสร้างความผูกพัน เพราะหนึ่งในวัตถุประสงค์หลักของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้นให้ได้มากที่สุด ซึ่งแนวทางการดังกล่าวต่อบุคคลประสงค์ข้อนี้ได้ดีมากที่สุด เพราะการใช้แนวทางการพัฒนาร่วมกัน ต้องเกิดจากการร่วมมือกันระหว่างพนักงาน องค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาสังคมได้ในหลายระดับ เมื่อกิจกรรมดังกล่าวสร้างการเปลี่ยนแปลงได้มาก ทุก ๆ ฝ่ายรวมถึงพนักงานก็จะรู้สึกภูมิใจ ส่งผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม โครงการที่มีโครงสร้างซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่ายเช่นนี้ อาจกลับกลายเป็นเงื่อนไขและข้อจำกัดอย่างหนึ่งขององค์กร กล่าวคือเป็นโครงการขึ้นโบนแดงแต่หาสาระทำได้ยากและทำได้ไม่บ่อย ซึ่งถือเป็นการปิดโอกาสในการสร้างความผูกพันกับพนักงานไปในตัว

ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาเลือกใช้แนวทางการแลกเปลี่ยน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันระดับปัจเจก องค์กรสามารถจัดโครงการอาสาสมัครเล็ก ๆ หลาย ๆ โครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสให้องค์กรดำเนินโครงการเพื่อสังคมได้ดี ต่อเนื่อง และหลากหลาย โดยมีเป้าหมายหลักไปที่ การตอบสนองความต้องการของพนักงานในระดับบุคคล และให้พนักงานแต่ละคนได้เลือกเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ตามความสนใจ ซึ่งแนวทางการแลกเปลี่ยนตอบโต้ข้อนี้ได้เป็นอย่างดีเพราะต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ ถือเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อตอบแทนกันระหว่างองค์กรและพนักงาน คือองค์กรเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรให้พนักงานได้ทำสิ่งที่ชอบและพึงพอใจ พนักงานจึงมอบความรู้สึกผูกพันกับ องค์กรให้เป็นการตอบแทน

4. ข้อเสนอแนะในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงาน

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กรและพนักงาน และมีบทบาทในทุกขั้นตอนของการสนับสนุนพนักงาน ดังนั้นองค์กรต้องพิจารณาทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ผลการวิจัยได้นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ไว้ว่าการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรมีอิทธิพลโดยตรงกับความผูกพันของพนักงาน ทั้งยังมีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจวัฒนธรรมของ องค์กร และสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นอาสาสมัคร ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การสื่อสารระดับนโยบาย และ 2) การสื่อสารระดับปฏิบัติการ

1) การสื่อสารระดับนโยบาย

การสื่อสารในระดับนี้หัวใจหลักคือผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อสารประเด็นต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ค่านิยม วัฒนธรรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม กับผู้จัดการและพนักงานด้วยตัวเอง และต้องสื่อสารตั้งแต่เมื่อพนักงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการใช้การอบรมเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องราวขององค์กร และควรสร้างการมีส่วนร่วมกับพนักงานโดยการสร้างแบบฝึกหัดและสถานการณ์จำลอง หรือพาพนักงานไปสังเกตการณ์และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้พนักงานได้มีโอกาสสัมผัสผลงานด้านอาสาสมัครขององค์กรอย่างใกล้ชิด และนอกจากการอบรมพนักงานแล้ว องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอผ่านทุกช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงพนักงานได้ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและเน้นย้ำถึงการให้ความสำคัญกับการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ได้อย่างจริงจัง ทั้งยังเป็น การสร้างการรับรู้และการจดจำการสื่อสารให้พนักงานได้อีกด้วย

2) การสื่อสารระดับปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะในการสื่อสารระดับปฏิบัติการคือการสื่อสารเพื่อชื่นชมอาสาสมัคร ถึงแม้การทำงานจิตอาสาจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหลักเพราะเป็นกิจกรรมที่พนักงานทำโดยสมัครใจ แต่การที่พนักงานเสียสละเวลา พละกำลัง และทักษะมาทำงานในนามองค์กรนั้น องค์กรควรตอบแทนน้ำใจ และเห็นคุณค่าของพนักงานโดยการสื่อสารเพื่อขอบคุณและให้กำลังใจ ไม่ว่าจะเป็นการเขียนขอบคุณพนักงานผ่านเว็บไซต์ การลงภาพบรรยากาศงานสวย ๆ ผ่านทางช่องทางออนไลน์ เพื่อให้พนักงานได้มีเรื่องเล่าไปบอกต่อและแบ่งปันให้กับสังคมรอบข้างได้รับรู้ หรือการให้ผู้บริหารระดับสูงกล่าวขอบคุณ และชื่นชมอย่างเป็นทางการในที่ประชุม เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้พนักงาน

ประเด็นที่สำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญอีกหนึ่งประการ คือการเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสาร ผลการวิจัยพบ 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การให้ข้อมูลผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder information strategy) ซึ่งเน้นการสื่อสารทางเดียวโดยมีองค์กรเป็นผู้ส่งสาร 2) กลยุทธ์การตอบสนองผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder response strategy) คือการสื่อสารสองทาง โดยองค์กรเป็นผู้ส่งสารหลักและพนักงานทำหน้าที่โต้ตอบกับองค์กรตามวัตถุประสงค์การสื่อสารในแต่ละครั้ง เช่น การตอบรับการเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น และ 3) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder involvement strategy) คือการสื่อสารสองทางที่ทั้งองค์กรและพนักงาน ต่างมีบทบาทเป็นผู้สื่อสารที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเท่าเทียม

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์องค์กรควรนำมาใช้ในการสื่อสารกับพนักงานมากที่สุด คือกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีบทบาทเป็นผู้ส่งสารและแสดง

ความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งทำได้โดยการเชิญชวนและส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการ สาธารณประโยชน์ต่างอย่างเป็นระบบ ด้วยการให้พนักงานรวมกลุ่มกันนำเสนอโครงการ โดยเริ่มจาก ค้นหาความต้องการของสังคม เสนอวิธีแก้ไข และวิธีการประเมินวัดผลมายังองค์กร และมอบทุนให้ พนักงานไปดำเนินการเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าในระหว่างการทำงานพนักงานต้องสื่อสารระหว่างกัน ทั้งยัง ต้องสื่อสารกับชุมชน และต้องสื่อสารกับองค์กรด้วย ดังนั้นการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครใน ลักษณะนี้ถือเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่าง แท้จริง

5. ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร

แรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวสร้างแรงขับให้พนักงานร่วมเป็นอาสาสมัคร ดังนั้นหน้าที่หลัก ขององค์กรคือคิดค้นกลยุทธ์และแนวทางที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานเป็นอาสาสมัคร ซึ่งข้อ ค้นพบจากงานวิจัยแสดงให้เห็นถึง 3 แนวทางหลักที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากเป็นอาสาสมัครได้ดังนี้

1) การสร้างให้การเป็นอาสาสมัครเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงการทำให้กิจกรรม อาสาสมัครเป็นเรื่องที่ทุกคนทำกัน องค์กรพร้อมเสมอที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมทำงานเพื่อ สังคมตามความสนใจด้วยความสมัครใจ ซึ่งการที่พนักงานได้เลือกเข้าร่วมกิจกรรมได้เองนั่นถือเป็นการ ตอบสนองความต้องการด้านการมีอิสระ (Autonomy)

2) การสร้างให้กิจกรรมอาสาสมัครเป็นวาระแห่งการพบปะเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งคือ การทำให้การเป็นอาสาสมัครเป็นเรื่องสนุกที่ทุกคนมาทำด้วยกัน เป็นกิจกรรมสานสัมพันธ์ที่ทุกคนมี เสือทีมใส่เหมือนกัน ได้นั่งรถคันเดียวกัน หรือร่วมรับประทานอาหารโต๊ะเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะช่วยตอบสนองความต้องการด้านการได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Relatedness)

3) การยกย่องเชิดชูอาสาสมัคร คือการขอบคุณพนักงานผู้ที่ใช้เวลาและความสามารถในการ ช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและตอบสนองความต้องการด้านการมีศักยภาพ (Competence) เมื่อพนักงานได้รับสรรเสริญก็จะรู้สึกดีและเกิดแรงจูงใจในการกลับมางานด้าน อาสาสมัครอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังมีผลทางอ้อมในการเชิญชวนผู้ที่ยังไม่ได้เข้าร่วม ให้เข้ามาลองทำ กิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์แห่งการเป็นผู้ให้ไปด้วยกัน

ข้อจำกัดการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์กรตัวอย่างจาก 4 องค์กรใน 4 อุตสาหกรรมเท่านั้น ดังนั้น จึงอาจจะมีข้อจำกัดเมื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ นอกจาก

นั่นแล้วผลวิจัยนี้เป็นเพียงความคิดเห็นจากพนักงานองค์กรที่เป็นอาสาสมัครองค์กร จึงอาจจะไม่สามารถนำไปใช้กับพนักงานองค์กรทั่วไปที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาร่วมกับองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

แนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต มีดังนี้

1. เพิ่มองค์กรตัวอย่างให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมจากดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์มากขึ้น รวมทั้งเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มาจากต่างประเทศ และองค์กรสัญชาติไทยที่มีรายชื่ออยู่ในดัชนีเพิ่มมากขึ้น เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและต่างของแต่ละองค์กร
2. การเก็บข้อมูลจากพนักงานของแต่ละองค์กรในจำนวนที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้สามารถนำข้อมูลทางสถิติมาเปรียบเทียบกันได้ง่ายขึ้น
3. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานทั่วไปเพิ่มเติม เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของพนักงานทั่วไปและพนักงานที่เป็นอาสาสมัครองค์กรได้ชัดเจนขึ้น
4. ศึกษาองค์กรที่มีความเก่าแก่เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
5. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ว่าการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครนั้นมีส่วนช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่อย่างไร
6. พิจารณาข้อจำกัดของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงกลยุทธ์ และศึกษาข้อได้เปรียบของและข้อได้เปรียบของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครเชิงตอบสนอง รวมทั้งข้อได้เปรียบของการสร้างความผูกพันกับพนักงานด้วยแนวทางการแลกเปลี่ยน เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรประเภทต่าง ๆ
7. แนวทางการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสนับสนุนอาสาสมัครขององค์กรไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างจากแนวทางจากองค์กรตะวันตก ดังนั้นตัวแปรต่าง ๆ ที่สำคัญของการวิจัยชิ้นนี้สามารถนำไปเปรียบเทียบกับบริบทของประเทศอื่นในแถบเอเชีย เนื่องด้วยมีคุณลักษณะทางสังคมที่ใกล้เคียงกัน
8. ตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลสมการโครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นในงานวิจัยชิ้นนี้ สามารถนำไปใช้และทดสอบเพื่อหาความเหมือนและความต่างกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ได้

รายการอ้างอิง

- Ababneh, O. M. A. (2015). *Conceptualizing and measuring employee engagement, and examining the antecedents of leadership styles and personality attributes*. (Doctor of Philosophy), Auckland University of Technology, New Zealand.
- Adams, C. H., Schlueter, D. W., & Barge, K. J. (1988). Communication and motivation within the superior-subordinate dyad: Testing the conventional wisdom of volunteer management. *Journal of Applied Communication Research*, 16(2), 69-81.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Albrecht, T. (1988). *Communication and control in empowering organizations*. A. Anderson (Ed.), *Communication Yearbook 11* (pp. 380-390). Newbury Park: CA: Sage.

- Allen, K. (2003). The social case for corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), 57-62.
- Amaladoss, M. X., & Manohar, H. L. (2013). Communicating corporate social responsibility—A case of CSR communication in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 65-80.
- Argenti, P. A. (2013). *Corporate Communication*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318.
- ASX Corporate Governance Council. (2014). Corporate governance principles and recommendations. In. Australia: ASX Corporate Governance Council Sydney.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Bar-Tal, D. (1976). *Prosocial behavior: Theory and research*. Washington, D.C.: Hemisphere.
- Barcalow, E. (1997). *Moral philosophy: Theories and issues*: Wadsworth Publishing Company.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48-62.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? In *Academy of Management Review* (Vol. 11, pp. 656-665). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Bartlett, J. L., & Devin, B. (2011). Management, communication and corporate social responsibility. In *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 47-66). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M., & Barr, C. (2009). Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 387-398.

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Benjamin, E. J. (2001). A look inside corporate employee volunteer programs. *Journal of Volunteer Administration*, 19(2), 16-32.
- Benn, S., & Bolton, D. (2010). *Key concepts in Corporate Social Responsibility*. London: Sage.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2), 1-10.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182-196.
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Keyton, J. (2010). Understanding organizational culture and communication through a gyroscope metaphor. *Journal of Management Education*, 34(3), 342-366.
- Boccalandro, B. (2010). *The end of employee volunteering: A necessary step to substantive employee; Engagement in the community*: Centrum für Corporate Citizenship Deutschland.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
- Brown, E., & Ferris, J. M. (2007). Social capital and philanthropy: An analysis of the impact of social capital on individual giving and volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 85-99.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.

- Brown, W. A., & Ashcraft, R. F. (2005). Corporate employee volunteer programs: Considering the interests of multiple stakeholders. *Journal of Volunteer Administration, 23*(2), 15.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review, 15*(2), 154-170.
- Bustamante, S. (2011). Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies.
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology, 66*(4), 825-860.
- Capriotti, P., & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review, 33*(1), 84-91.
- 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. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review, 100*(1), 1-7.
- Cataldo, P. (2011). Focusing on employee engagement: How to measure it and improve it. *UNC Executive Development, Kenan-Flagler Business School, 1-17*.
- Cheese, P., & Cantrell, S. (2005). Integrate corporate culture and employee engagement. *Strategic HR review, 4*(6), 5-5.
- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review, 12*(2), 106-119.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1516-1530.

- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Cooper, C. E. (2002). *Communicating your participation at work: An exploration of participation types, communication behaviors, organizational commitment, and satisfaction*. (PhD), University of Texas at Austin, United State of America.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*: Sage.
- Daily, B. F., & Huang, S.-c. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Daniels, T. D., & Spiker, B. K. (1991). *Perspectives on Organizational Communication* (2nd ed.). Dubuque, IA: Wm C. Brown.
- Davies, J. (2013). Why CDP, GRI, DJSI stand out among sustainability frameworks. Retrieved from <https://www.greenbiz.com/blog/2013/08/19/why-cdp-gri-djsi-stand-out-among-sustainability-frameworks>
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*, 9(2), 108-119.
- Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 185-193.
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147-161.
- De Gilder, D., Schuyt, T. N., & Breedijk, M. (2005). Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 143-152.
- de Mello e Souza Wildermuth, C., & Pauken, P. D. (2008). A perfect match: decoding employee engagement—Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128.

- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Du, S., & Vieira Jr, E. T. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427.
- Duarte, F. (2010). Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355-368.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11-27.
- Eisenberg, E. M., Murphy, A., & Andrews, L. (1998). Openness and decision making in the search for a university provost. *Communications Monographs*, 65(1), 1-23.
- Eleanna, G., & Nancy, P. (2009). Leadership's impact on employee engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(4), 365-385.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A., & Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118-127.
- Eua-arporn, V., & Benjarongkij, Y. (2012). The correlation between corporate social responsibility (CSR) vision and CSR strategy implementation of listed

- companies in stock exchange of Thailand. *Asian Journal Social Sciences & Humanities*, 1(1), 55-65.
- Ferdous, A. S. (2008). Integrated internal marketing communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8(3), 223-235.
- Finkelstein, M. A., Penner, L. A., & Brannick, M. T. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 33(4), 403-418.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Frank, A. D., & Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: communicating to improve performance, 2+ 2*: Harcourt School.
- French Jr, J. R., Israel, J., & Ås, D. (1960). An experiment on participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, 13(1), 3-19.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Güntert, S. T. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662-674.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter?: Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36(Winter), 51-70.
- Glazebrook, M. (2017). The Social Construction of Corporate Citizenship *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, 91-109.
- Graafland, J. J., & Van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22(Summer), 111-123.

- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.
- Gross, R., & Holland, B. (2011). Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection. *White Paper*.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In *Public relations research* (pp. 327-347). Germany: Springer VS.
- Guimarães-Costa, N. (2008). The atrium effect of website openness on the communication of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 43-51.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson: Upper Saddle River, NJ.
- Hair Jr., J.F., B., W.C., B., & B.J. and Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869-1880.
- Hansen, E. G., Sextl, M., & Reichwald, R. (2010). Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: The case of Merck Ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*, 19(6), 387-399.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234.
- Harris, T. E. (1993). *Applied organizational communication: Perspectives, principles, and pragmatics*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *American Psychological Association*, 87(2), 268-279.

- Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations. *Journal of Business Ethics, 74*(4), 373-389.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics, 50*(1), 33-44.
- Herbsleb, J. D., Atkins, D. L., Boyer, D. G., Handel, M., & Finholt, T. A. (2002). *Introducing instant messaging and chat in the workplace*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work [by] Frederick Herzberg, Bernard Mausner [and] Barbara Bloch Snyderman*: New York: Wiley.
- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: A three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal, 11*(1), 78-92.
- Hidayati, N. D. (2011). Pattern of corporate social responsibility programs: a case study. *Social Responsibility Journal, 7*(1), 104-117.
- Hoffman, A. J. (1993). The importance of fit between individual values and organisational culture in the greening of industry. *Business Strategy and the Environment, 2*(4), 10-18.
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ihlen, O., Barlett, J., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. In *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 1-21). Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Intel. (2015). *2015 Corporate Responsibility Report*. Retrieved from http://csrreportbuilder.intel.com/PDFfiles/CSR-2015_Executive-Summary.pdf
- Jaakson, K., Vadi, M., & Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal, 5*(1), 6-18.
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review, 112*(1), 1-27.

- Jarnagin, C., & Slocum, J. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational dynamics*, 36(3), 288-302.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203-224.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
- Kellogg. (2015). *Kellogg's 2015/2016 Corporate Responsibility Update*. Retrieved from http://www.kelloggcompany.com/content/dam/kelloggcompanyus/corporate_responsibility/pdf/2016/Kelloggs_CRR_2015%20FINAL.pdf
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Knippenberg, D., & Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. *Resource Policy*, 27, 61-75.
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Kraisornsuthasinee, S., & Swierczek, F. W. (2009). Doing well by doing good in Thailand. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 550-565.

- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Lee, L., & Higgins, C. (2001). Corporate volunteering: ad hoc interaction or route to dialogue and partnership? *Journal of Corporate Citizenship*, 1(4), 79-90.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1989). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 225-232.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Lewis, M. L. (1980). *Communication roles as predictors of motivation toward productivity under the conditions of groupness and organizationness*. (Ph.D.), University of Oklahoma, United State of America.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76-83.
- Maclagan, P. (1999). Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 43-49.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Manheim, J. B., & Pratt, C. B. (1986). Communicating corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 12(2), 9-18.

- Manuel, E., Youn, S., & Yoon, D. (2014). Functional matching effect in crm: Moderating roles of perceived message quality and skepticism. *Journal of Marketing Communications, 20*(6), 397-418.
- Manuti, A., & De Palma, P. D. (2016). *The Social Organization: Managing Human Capital Through Social Media*. London: Springer eBooks.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics, 87*(1), 71-89.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management, 5*(12), 89.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review, 30*(1), 166-179.
- Meistner, J. (2012). *Corporate social responsibility: a lever for employee attraction and engagement*. Retrieved from <http://www.wrightpathstrategies.com/wp-content/uploads/2014/09/Forbes-Corporate-Social-Responsibility-A-Lever-For-Employee-Attraction-Engagement.pdf>
- Mellor, V., & Dewhurst, S. (2009). A definitive framework for internal communication. *Strategic Communication Management, 13*(2), 16.
- Messersmith, A. S., Keyton, J., & Bisel, R. S. (2009). Teaching organizational culture. *Communication Teacher, 23*(2), 81-86.
- Michelin. (2016). *2016 ANNUAL AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT*. Retrieved from <http://www.michelin.com/eng/michelin-group/strategy/2016-Annual-Report>
- Microsoft. (2016). *Microsoft 2016 Corporate Social Responsibility*. Retrieved from https://www.microsoft.com/en-us/CMSFiles/Microsoft_2016_Corporate_Social_Responsibility.pdf?version=889

[768cf-2300-6a48-33e1-5fca73a1836e&CollectionId=df8dab12-dbf6-441f-a2db-5996225f2c6a](https://www.microsoft.com/.../Microsoft_2017_CSR_Annual_Report.pdf)

- Microsoft. (2017). *Microsoft 2017 Corporate Social Responsibility report* Retrieved from download.microsoft.com/.../Microsoft_2017_CSR_Annual_Report.pdf
- Microsoft. (2018). Closing the STEM gap. Retrieved from <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE1UHLz>
- Microsoft Citizenship Asia Pacific. (2017). Using Tech to Serve Communities Better. Retrieved from https://blogs.technet.microsoft.com/microsoft_citizenship_asia_pacific/2017/08/01/using-tech-to-serve-communities-better/
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Mirvis, P. H. (2012). Employee engagement and corporate social responsibility (CSR). In W. J. Rothwell (Ed.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: Thematic Essays* (Vol. 3, pp. 274-286). San Francisco, CA John Wiley & Sons, Inc.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Moriarty, S., Mitchell, N., & Wells, W. (Eds.). (2015). *Advertising & IMC: Principles and Practice* (10 ed.). Melbourne: Pearson.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.

- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Nayar, V. (2010). *Employees first, customers second: Turning conventional management upside down*. Boston: Harvard Business Press.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467-482.
- Panasonic. (2011). Panasonic CSR. Retrieved from <http://csr.panasonic.co.th/home.htm>
- Panasonic. (2014). Panasonic Code of Conduct. Retrieved from https://www.panasonic.com/global/corporate/management/code-of-conduct/pdf/code-of-conduct/16_coc2014Thai.pdf
- Panasonic. (2016). *Sustainable Data Book 2016*. Retrieved from <http://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/pdf/sdb2016e.pdf>
- Panasonic. (2018). Corporate History. Retrieved from <https://www.panasonic.com/th/corporate/profile/history.html>
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and society review*, 111(2), 137-163.

- Peloza, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379.
- Peloza, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 371-386.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615-627.
- Pimpa, N., Moore, T., Gregory, S., & Tenni, B. (2015). Corporate social responsibility and mining industry in Thailand. *World Journal of Management*, 6(1), 34-47.
- Podnar, K. (2008). Guest editorial: communicating corporate social responsibility.
- Pohl, M. (2006). Corporate Culture and CSR-How They Interrelate and Consequences for Successful Implementation. *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. Chichester: Wiley, 47-60.
- Polonsky, M., & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. E., & Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Prayukvong, P., & Olsen, M. (2009). Research paper on promoting corporate social responsibility in Thailand and the role of volunteerism. *The NETWORK of NGO and Business Partnerships for Sustainable Development (The NETWORK Thailand)*.
- Prayukvong, W. (2007). *A Buddhist Economic Approach to Employee Volunteer Program: Happiness in the Workplace*. Paper presented at the International Conference on Happiness and Public Policy, Bangkok.
- Rahman, A. (2015). Intentional crafting of culture. *TD: Talent Development*, 69(8), 52-56.

- Rainey, H. G. (2000). Work motivation. In *Handbook of organizational behavior* (2th ed., pp. 19-42). New York: Marcek Dekker, Inc.
- Raupp, J. (2011). The concept of stakeholders and its relevance for corporate social responsibility communication. In *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 276-294). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1306.
- RobecoSAM. (2013). DJSI 2013 Review Results. Retrieved from <http://www.sustainability-indices.com/images/review-presentation-2013.pdf>
- RobecoSAM. (2014). *DJSI 2014 Review Results*. Retrieved from <http://www.robecosam.com/images/review-presentation-2014.pdf>
- RobecoSAM. (2015). DJSI 2015 Review Results.
- RobecoSAM. (2016a). *RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Companion*. Retrieved from <http://www.sustainability-indices.com/images/RobecoSAM-Corporate-Sustainability-Assessment-Companion.pdf>
- RobecoSAM. (2016b). DJSI 2016 Review Results. Retrieved from <http://www.robecosam.com/images/review-presentation-2016.pdf>
- RobecoSAM. (2016c). Measuring Intangibles: ROBECOSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology. Retrieved from http://www.sustainability-indices.com/images/Measuring_Intangibles_CSA_methodology.pdf
- RobecoSAM. (2016d). *Dow Jones Sustainability Indices components*. Retrieved from <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporate-sustainability-assessment/djsi-components-lists.jsp>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Rodell, J. B. (2010). *Antecedents and consequences of employee volunteerism*. University of Florida, United State of America.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- SCG. (2016). Sustainability report 2016. Retrieved from http://www.scg.co.th/en/05sustainability_development/03_sustainability_report.html
- SCG. (2018). SCG Engagement result 2016-2017. Retrieved from http://www.scg.com/wp-content/uploads/Employee_Engagement.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Wiley
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Seitel, F. P. (1998). The practice of public relations.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- SET. (2016a). 14 Thai listed firms named in 2016 DJSI, highest among ASEAN [Press release]. Retrieved from https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjsrNPL_qzSAhUlsI8KHUsqBuoOFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.set.or.th%2Fset%2Fpdfnews.do%3FnewsId%3D14736384026750%26sequence%3D2016070796&usq=AFOjCNGAjNFidPOKpTN4_2S1FIGuZrg24g&sig2=w79spGN_26VDd87BBrqpw

- SET. (2016b). Sustainability Awards. Retrieved from https://www.set.or.th/sustainable_dev/en/sr/sd/awards_p1.html
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review, 10*(3), 304-328.
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal, 31*(3), 39-50.
- Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science, 57*(2), 197-206.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management, 7*(1), 49-67.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of management journal, 44*(5), 1051-1062.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. In *PR in Practice Series*.
- Sodexo. (2016a). Fiscal 2016 Corporate Responsibility Report. Retrieved from <http://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Corporate-responsibility/Sodexo-fiscal2016-RSE-report.pdf>
- Sodexo. (2016b). Sodexo History. Retrieved from <http://th.sodexo.com/th/home/about-us/profile/sodexo-in-thailand.html>
- Sodexo. (2016c). Corporate Responsibility. Retrieved from <https://th.sodexo.com/home/corporate-responsibility.html>
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly, 47*(1), 70-91.
- Sthapitanonda, P., & Watson, T. (2015). 'Pid Thong Lang Phra'-The impact of culture upon Thai CSR concepts and practice: a study of relationships between NGOs and corporations. *Asia Pacific Public Relations Journal, 16*(1), 61-72.

- Stone, B. A. (2001). Corporate social responsibility and institutional investment: A content analysis-based portfolio screening model for socially responsible mutual funds. *Business & Society*, 40(1), 112-117.
- Stukas, A. A., Snyder, M., & Clary, E. G. (1999). The effects of “mandatory volunteerism” on intentions to volunteer. *Psychological Science*, 10(1), 59-64.
- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.
- Thomas, C. H. (2007). *A new measurement scale for employee engagement: Scale development, pilot test, and replication*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 856-860.
- Toliver, A. D. (2016). *Measuring Corporate Social Responsibility Through Organizational Values: A Scale Validation Study*. (PhD), University of Texas at Arlington, United State of America.
- Tourish, D., & Hargie, C. (1996). Internal communication: key steps in evaluating and improving performance. *Corporate Communications: An International Journal*, 1(3), 11-16.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., Chiu, C. K., & Shen, K. T. (2015). Exploring corporate citizenship and purchase intention: mediating effects of brand trust and corporate identification. *Business Ethics: A European Review*, 24(4), 361-377.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.

- Turner, A. (2010). *The buy-in to corporate culture: Creating internal emotional capital through workbased volunteering schemes*. Paper presented at the European Conference on Intellectual Capital, Lisbon, Portugal.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Udomkit, N. (2013). CSR analysis: A reflection from businesses and the public in Thailand. *Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 155.
- Vasuki, M. G. (2016). Corporate Social Responsibility is a way to employee motivation. *Indian Journal of Applied Research*, 5(9), 120-122.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.
- Waddock, S., & Googins, B. K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. In *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 23-44). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Weiser, J., & Zadek, S. (2000). Conversations with disbelievers. Retrieved from http://www.corporatecitizenship.se/file/conv_disb.pdf
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- Young, M., & Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22(1), 31-43.

- Zappalà, G. (2004). Corporate citizenship and human resource management: a new tool or a missed opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 185-201.
- Zappalà, G., & Cronin, C. (2003). The contours of corporate community involvement in Australia's top companies. *Journal of Corporate Citizenship*, 12(1), 59-73.
- Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 137-145.
- Ziuraite, J. (2008). *Relationships of internal organizational communication, performance and work motivation*. Institutionen för samhällsvetenskap, Växjö.
- เอ็มทูเอฟ. (2557). โซเด็กซ์โซ่สานต่อกิจกรรมดีปี4. Retrieved from [https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_\(English\)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2014/16072014_Stop_Hunger_2014_M2F_Newspaper_TH.pdf](https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_(English)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2014/16072014_Stop_Hunger_2014_M2F_Newspaper_TH.pdf)
- เอสซีจี. (2559a). การพัฒนาชุมชนและสังคม. Retrieved from http://www.scg.com/th/05sustainability_development/social.html
- เอสซีจี. (2559b). ประเด็นด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน. Retrieved from <http://www.scgsustainability.com/th/sustainability/sustainable-development/materiality/>
- เอสซีจี. (2559c). ประวัติความเป็นมา. Retrieved from http://www.scg.com/th/01corporate_profile/03_milestone.html
- เอสซีจี. (2559d). อุดมการณ์เอสซีจี. Retrieved from http://www.scg.com/th/01corporate_profile/01_business_philosophy.html
- ไมโครซอฟท์. (2560). ศูนย์ข่าวสารประเทศไทย. Retrieved from <https://news.microsoft.com/th-th/>
- ไมโครซอฟท์. (2561). ข้อมูลเกี่ยวกับไมโครซอฟท์. Retrieved from <https://news.microsoft.com/th-th/about-microsoft-th/>
- กรุงเทพธุรกิจ. (2557). สร้างคนสร้างคุณภาพชีวิต "โซเด็กซ์โซ่". Retrieved from [https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_\(English\)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2014/16072014_Stop_Hunger_2014_M2F_Newspaper_TH.pdf](https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_(English)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2014/16072014_Stop_Hunger_2014_M2F_Newspaper_TH.pdf)

[edia/PDF/news_clipping/2014/21012014_Building_people,_building_Quality_of_Life_Krungthep_Turakij_TH.pdf](#)

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

บางกอกทูเดย์. (2558). Sodexo Thailand organizes "Stop Hunger" CSR event for the 5th consecutive year. Retrieved from [https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_\(English\)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2015/Stop_Hunger_2015_www.bangkoktoday.net_9_June_2015.pdf](https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_(English)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2015/Stop_Hunger_2015_www.bangkoktoday.net_9_June_2015.pdf)

บ้านเมือง. (2556). วันทำความดี. Retrieved from [https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_\(English\)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2013/29112013_Samitivej_and_Sodexo_support_the_Good_Deeds_Day_Ban_Muang_TH.pdf](https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_(English)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2013/29112013_Samitivej_and_Sodexo_support_the_Good_Deeds_Day_Ban_Muang_TH.pdf)

ประชาชาติธุรกิจ. (2558). CSR in Movement. Retrieved from [https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_\(English\)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2015/Sodexo_Thailand_organizes_%E2%80%9CSTOP_Hunger%E2%80%9D_CSR_event_Prachachat_Turakij_Newspaper_3-5_August_2015.pdf](https://th.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-th/files/050C_Country.com_Thailand_(English)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/PDF/news_clipping/2015/Sodexo_Thailand_organizes_%E2%80%9CSTOP_Hunger%E2%80%9D_CSR_event_Prachachat_Turakij_Newspaper_3-5_August_2015.pdf)

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2558). คิดอย่างคน "โซเด็กซ์โซ" "ปรับปรุงคุณภาพชีวิตคืองานของเรา". Retrieved from https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1436424870

พานาโซนิค. (2559). กลุ่มบริษัทพานาโซนิคในประเทศไทย เข้าร่วมกิจกรรม “Smart Energy Camp” ภายใต้โครงการ “โรงเรียนใหญ่ รอยเท้าเล็ก ปีที่ 5”. Retrieved from http://csr.panasonic.co.th/children_N06.htm

พานาโซนิค. (2561). การพัฒนาอย่างยั่งยืน. Retrieved from <https://www.panasonic.com/th/corporate/sustainability/policy.html>

- พิชชา สมบูรณ์สิน. (2553). กระบวนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ SCG ที่มีส่วนร่วมของสื่อมวลชน. (ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ภาวิณี แสนวัน. (2557). การศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการทำงาน และปัจจัยด้านสังคมที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- มูลนิธิเอสซีจี. (2555). บันทึกคนทำดี.
- มูลนิธิเอสซีจี. (2557). บันทึกคนทำดีเอสซีจี.
- มูลนิธิเอสซีจี. (2558). บันทึกคนทำดี.
- มูลนิธิเอสซีจี. (2560). ประวัติความเป็นมา. Retrieved from <http://www.scgfoundation.org/th/about/direction#history2>
- วรทัย ราวินิจ. (2549). ประสิทธิภาพของการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด. (ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิศิณี นพคุณ. (2551). กลยุทธ์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของชุมชนด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน. (ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สถาบันไทยพัฒนา. (2551). จำพวกของซีเอสอาร์. Retrieved from http://www.thaicr.com/2008/01/blog-post_6965.html
- สิตางค์ สุนทรโรหิต. (2550). การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคณะกรรมการแห่งปีที่มีผลงานดีเด่นต่อเนื่อง. (ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

แบบสำรวจการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
เพื่อการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน

คำชี้แจง

แบบสำรวจชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งในการทำดัชนีพันธกิจของนิสิตชั้นปริญญาเอก คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แรงจูงใจในการทำงานเป็นอาสาสมัครองค์กร การเป็นอาสาสมัครองค์กร และความผูกพันของพนักงาน ด้วยความมุ่งหวังว่าข้อมูลที่ได้รับการสำรวจในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้เพื่อการศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อไป

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัครองค์กร

ส่วนที่ 4 การเป็นอาสาสมัครองค์กร

ส่วนที่ 5 ความผูกพันของพนักงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่านในการตอบสำรวจนี้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ คำตอบของท่านถือเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

ขอขอบคุณท่านล่วงหน้า ณ โอกาสนี้
 พิชญ์ณัฐ เนื่องจำนงค์
 คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อคัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถามหลัก (Screening questionnaire)

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับตัวท่าน

1 ท่านเป็นอาสาสมัครองค์กรด้วยความสมัครใจ

2 ท่านเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กร อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 1 ปี ที่ผ่านมา

*การเป็นอาสาสมัครองค์กร หมายถึง การมีส่วนร่วมในโครงการอาสาสมัครที่ องค์กร เป็นผู้สนับสนุน เพื่อให้พนักงานได้สร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

แบบสำรวจการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
เพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับตัวท่าน และเติมคำตอบที่เหมาะสมที่สุด

1. เพศ

1 ชาย

2 หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1 ประถมศึกษา

2 มัธยมศึกษาตอนต้น

3 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

4 อนุปริญญา/ปวส.

5 ปริญญาตรี

6 ปริญญาโท

7 ปริญญาเอก

4. รายได้ของท่านโดยประมาณ (บาทต่อเดือน) _____ บาท

5. ฝ่ายงานที่ท่านสังกัด _____

1 แผนงาน

2 จัดซื้อและธุรการ

3 สื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์

4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

5 เลขานุการบริษัท

6 ทรัพยากรบุคคล

7 การตลาด/ขาย

8 การเงิน/บัญชี

9 ผลิต

9 อื่นๆ ระบุ _____

6. อายุงานของท่าน _____ ปี

7. จำนวนครั้งที่ เป็นอาสาสมัครองค์กร _____ ครั้ง/ปี

8. ลักษณะของกิจกรรมอาสาขององค์กรที่ท่านทำเป็นประจำมากที่สุด (กรุณาเลือกตอบ 1 ข้อ)

1 ใช้ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เช่น อยู่ฝ่ายบัญชี/IT และอาสาสอนคนในชุมชน ใช้โปรแกรม Excel

2 ไม่ใช้ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เช่น อยู่ฝ่ายบัญชี/IT และอาสาไปปลูกป่า หรือ บริจาคสิ่งของ

ส่วนที่ 2 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กร

ท่านมีความคิดเห็นต่อเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น

	วัฒนธรรมองค์กร ฉันคิดว่าองค์กรของฉัน...	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
		1	2	3	4	5
1	สนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมอาสาสมัคร	1	2	3	4	5
2	มีบทบาทสำคัญในชุมชน	1	2	3	4	5
3	มีการสนับสนุนให้รีไซเคิล	1	2	3	4	5
4	ทำให้ฉันมั่นใจว่าที่ทำงานเป็นที่ ๆ ปลอดภัยสำหรับพนักงาน	1	2	3	4	5
5	ช่วยเหลือชุมชนที่องค์กรอาศัยอยู่	1	2	3	4	5
6	ให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิมนุษยชน	1	2	3	4	5
7	มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4	5
8	มีโครงการการให้บริการต่าง ๆ ต่อชุมชน	1	2	3	4	5
9	มีความมุ่งมั่นในการเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน	1	2	3	4	5
10	มีความมุ่งมั่นในการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดจากการทำธุรกิจขององค์กร	1	2	3	4	5
11	มีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจแบบยั่งยืน	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาศัมคร

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัครองค์กรอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาศัมคร ฉันเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเพราะ...		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
มิติที่ 1						
1	มีแรงกดดันจากผู้อื่น (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว)	1	2	3	4	5
2	มีผู้อื่นบังคับให้ทำ (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว)	1	2	3	4	5
3	ผู้อื่นจะเห็นคุณค่าของฉันมากขึ้น (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว)	1	2	3	4	5
4	ต้องการหลีกเลี่ยงการถูกผู้อื่นวิพากษ์วิจารณ์ (เจ้านาย, เพื่อนร่วมงาน, ลูกค้า, ครอบครัว)	1	2	3	4	5
มิติที่ 2						
5	การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันภูมิใจในตัวเอง	1	2	3	4	5
6	การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันรู้สึกดีกับตัวเอง	1	2	3	4	5
7	การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันไม่รู้สึกรำคาญกับตัวเอง	1	2	3	4	5
8	การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันไม่รู้สึกละอาย	1	2	3	4	5
มิติที่ 3						
9	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นงานที่มีความหมายทางใจกับฉัน	1	2	3	4	5
10	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นงานที่มีความสำคัญกับฉัน	1	2	3	4	5
11	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นงานที่สร้างประโยชน์ให้กับฉัน	1	2	3	4	5
12	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นงานที่ต้องทำด้วยความมุ่งมั่น	1	2	3	4	5

	แรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ฉันเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครองค์กรเพราะ...	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
		1	2	3	4	5
มิติที่ 4						
13	ฉันเกิดมาเพื่อทำงานด้านอาสาสมัคร	1	2	3	4	5
14	การเป็นอาสาสมัครองค์กรถือเป็นการทำตามภารกิจทางจิตวิญญาณของฉัน	1	2	3	4	5
15	การเป็นอาสาสมัครองค์กรทำให้ฉันเข้าใจถึงคุณค่าตัวเอง	1	2	3	4	5
16	การเป็นอาสาสมัครองค์กรตรงกับเป้าหมายในชีวิตของฉัน	1	2	3	4	5
มิติที่ 5						
17	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้ฉันรู้สึกเพลิดเพลิน	1	2	3	4	5
18	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นสิ่งที่น่าสนใจ	1	2	3	4	5
19	การเป็นอาสาสมัครองค์กรตรงกับสิ่งที่ฉันชื่นชอบ	1	2	3	4	5
20	การเป็นอาสาสมัครองค์กรเป็นเรื่องน่าสนุก	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 การเป็นอาสาสมัครองค์กร

ท่านมีความคิดเห็นต่อการเป็นอาสาสมัครองค์กรอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น

	การเป็นอาสาสมัครองค์กร	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
1	ฉันได้ใช้เวลาในการช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
2	ฉันได้ใช้ความสามารถในการช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
3	ฉันได้ใช้ทักษะในทางที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
4	ฉันได้ทุ่มเทพลังกำลังให้กับโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
5	ฉันได้ร่วมทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนโครงการอาสาสมัครขององค์กรด้วยความใส่ใจ	1	2	3	4	5
6	ฉันมุ่งมั่นทำงานเพื่อโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
7	ฉันได้ใช้ความรู้เพื่อช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
8	ฉันได้มีส่วนร่วมพัฒนาโครงการอาสาสมัครขององค์กรให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5
9	ฉันได้สละทรัพยากรของตัวเองให้กับโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
10	ฉันได้ใช้ความเชี่ยวชาญช่วยเหลือโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5
11	ฉันได้ให้ความใส่ใจกับโครงการอาสาสมัครขององค์กร	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 5 ความผูกพันของพนักงาน

ท่านมีความคิดเห็นต่อความผูกพันของท่านต่อองค์กรอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น

	ความผูกพันของพนักงาน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
1	ฉันกล่าวชื่นชมองค์กรของฉันให้เพื่อนฟัง	1	2	3	4	5
2	ฉันจะรู้สึกสบายใจแทนเพื่อนหรือครอบครัวเมื่อพวกเขาใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร	1	2	3	4	5
3	ฉันคิดว่าองค์กรของฉันเป็นผู้จ้างงานที่ดี	1	2	3	4	5
4	ฉันคิดว่าองค์กรของฉันมีชื่อเสียงที่ดี	1	2	3	4	5
5	ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	1	2	3	4	5
6	ฉันได้รับแรงบันดาลใจจากองค์กรในการพยายามทำงานออกมาให้ดีที่สุด	1	2	3	4	5
7	ฉันคิดว่าค่านิยมของฉันและองค์กรมีความคล้ายคลึงกัน	1	2	3	4	5
8	ฉันมักจะทำงานเกินจากหน้าที่ที่ถูกระบุหมาย	1	2	3	4	5
9	ฉันพยายามช่วยเหลือผู้อื่นในองค์กรในทุก ๆ ทางที่ทำได้	1	2	3	4	5
10	ฉันพยายามติดตามข้อมูลใหม่ ๆ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับส่วนงาน	1	2	3	4	5
11	ฉันอาสาทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากงาน เพื่อเอื้อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	1	2	3	4	5
12	ฉันเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน/ทีมงาน/แผนกงาน/บริการต่าง ๆ อยู่เสมอ	1	2	3	4	5

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากร

(1) เพศ

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	133	36.5
หญิง	231	63.5
รวม	364	100.0

งานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง จำนวน 231 คน (คิดเป็นร้อยละ 63.5) และเป็นเพศชาย จำนวน 133 คน (คิดเป็นร้อยละ 36.5)

(2) อายุ

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 22 ปี	41	11.3
23-27 ปี	70	19.2
28-32 ปี	85	23.4
33-37 ปี	58	15.9
38-42 ปี	41	11.3
43-47 ปี	35	9.6
48-52 ปี	27	7.4
มากกว่า 53 ปีขึ้นไป	7	1.9
รวมทั้งสิ้น	364	100.0

อายุของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 8 ช่วง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 28-32 ปี จำนวน 85 คน (คิดเป็นร้อยละ 23.4) รองลงมาคือช่วงอายุ 33-37 ปี จำนวน 58 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.9) และช่วงอายุที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือมากกว่า 53 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.9)

(3) ระดับการศึกษาสูงสุด

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษาสูงสุด

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประถมศึกษา	1	0.3
มัธยมศึกษาตอนต้น	19	5.2
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	33	9.1
อนุปริญญา/ปวส.	70	19.2
ปริญญาตรี	205	56.3
ปริญญาโท	29	8.0
ปริญญาเอก	4	1.1
รวม	361	99.2
ไม่ระบุ	3	0.8
รวมทั้งสิ้น	364	100.0

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 7 ช่วง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 205 คน (คิดเป็นร้อยละ 56.3) รองลงมา คือ อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 70 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.2) ทั้งนี้ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดคือระดับปริญญาเอก มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน (คิดเป็นร้อยละ 1.1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

(4) รายได้

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้

รายได้ (เดือน)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	182	50.0
15,001-25,000 บาท	81	22.3
25,001-35,000 บาท	45	12.4
35,001-45,000 บาท	21	5.8
45,001-55,000 บาท	14	3.8
มากกว่า 55,000 บาทขึ้นไป	20	5.5
รวม	363	99.7

ไม่ระบุ	1	.3
รวมทั้งสิ้น	364	100.0

รายได้ของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 6 ช่วง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ ต่ำกว่า 15,000 บาท/เดือนจำนวน 182 คน (คิดเป็นร้อยละ 50) รองลงมาคือ 15,001-25,000 บาท/เดือน จำนวน 81 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.3) และ 25,001-35,000 บาท/เดือน จำนวน 45 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.4) ตามลำดับ

(5) ฝายงานที่สังกัด

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามฝายงาน

ฝายงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แผนงาน	10	2.7
จัดซื้อและธุรการ	39	10.7
สื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์	29	8.0
เทคโนโลยีสารสนเทศ	23	6.3
เลขานุการบริษัท	5	1.4
ทรัพยากรบุคคล	24	6.6
การตลาด/ขาย	26	7.1
การเงิน/บัญชี	42	11.5
ผลิต	75	20.6
รวม	273	75
ไม่ระบุ	91	25
รวมทั้งสิ้น	364	100

ฝายงานที่สังกัดของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 9 ฝาย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดงานฝายผลิต จำนวน 75 คน (คิดเป็นร้อยละ 20.6) รองลงมา คือ การเงิน/บัญชี จำนวน 42 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.5) และจัดซื้อและธุรการ จำนวน 39 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.7) ตามลำดับ ทั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ระบุฝายงาน จำนวน 91 คน (คิดเป็นร้อยละ 25)

(6) อายุงาน (ปี)

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	190	52.2
6-10 ปี	67	18.4
11-15 ปี	28	7.7
16-20 ปี	23	6.3
21-25 ปี	18	4.9
26-30 ปี	22	6.0
30 ปีขึ้นไป	3	0.8
รวม	351	96.4
ไม่ระบุ	13	3.6
รวมทั้งสิ้น	364	100.0

อายุงานของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 7 ช่วง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 190 คน (คิดเป็นร้อยละ 52.2) รองลงมาคือมีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 67 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.4) ทั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ระบุฝ่ายงาน จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.6)

(7) จำนวนครั้งที่ เป็นอาสาสมัคร (ปี)

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนครั้งที่ เป็นอาสาสมัคร (ปี)

จำนวนครั้งที่ เป็นอาสาสมัคร (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-3 ครั้ง	317	87.1
4-6 ครั้ง	30	8.2
7-9 ครั้ง	6	1.6
10 ครั้งขึ้นไป	8	2.2
รวม	361	99.2
ไม่ระบุ	3	0.8
รวมทั้งสิ้น	364	100.0

จำนวนครั้งที่ เป็นอาสาสมัครต่อปีของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 ช่วง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นอาสาสมัคร 1-3 ครั้ง/ปี จำนวน 317 คน (คิดเป็นร้อยละ 87.1) รองลงมาคือมีอายุงาน 4-6 ครั้ง/ปี จำนวน 30 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.2) ตามลำดับ

(8) ลักษณะของกิจกรรมอาสาขององค์กรที่ทำเป็นประจำมากที่สุด

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะของกิจกรรมอาสาขององค์กรที่ทำเป็นประจำมากที่สุด

ลักษณะของกิจกรรมอาสาขององค์กรที่ทำเป็นประจำมากที่สุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ใช้ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน	58	15.9
ไม่ใช่ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน	303	83.2
รวม	361	99.2
ไม่ระบุ	3	0.8
รวมทั้งสิ้น	364	100.0

ลักษณะของกิจกรรมอาสาขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำเป็นประจำมากที่สุดคือไม่ใช่ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน (คิดเป็นร้อยละ 83.2) และเป็นลักษณะของกิจกรรมใช้ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 58 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.9)

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

พิชญ์ณัฐ เนื่องจางงค์ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (รางวัล Cum Laude) ในปี พ.ศ. 2546 จากนั้นทำงานในแวดวงการผลิตสื่อแขนงต่าง ๆ ที่ บริษัท ไฟแรง จำกัด และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจาก Business School สาขา Marketing Management ที่ University of Surrey ประเทศอังกฤษ (รางวัล Merit) ในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ และปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำที่คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY