

แนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร

พิชญ์ ฐ เนื่องจำนงค์
ปาริชาติ สถาปิตานนท์

Abstract

Being a good corporate citizen is one of the ultimate missions of companies. Corporate-sponsored volunteerism is widely used to improve the society and concurrently bonding strong relationships with employees. It is about supporting an employee to be a volunteer by providing all necessities. In doing so, CSR communication plays a major role in persuading employees to participate willingly. Hence, a current qualitative research objective is to explore how corporate should communicate and motivate employees to volunteer. The findings reveal that CSR cultural communication and recognition communication are the keys to success since they help to gratify employees' various needs as well as motivating employees to retain their volunteerism.

Keywords: Corporate social responsibility, Employee communication, Corporate volunteer, Work motivation

พิชญ์ ฐ เนื่องจำนงค์ (นศ.ด. สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และ ศาสตราจารย์ ดร. ปาริชาติ สถาปิตานนท์ (PhD International & Intercultural Development Communication, Ohio State University, USA) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน” ของพิชญ์ ฐ เนื่องจำนงค์ โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. ปาริชาติ สถาปิตานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บทคัดย่อ

หนึ่งในเป้าหมายหลักขององค์กรในยุคปัจจุบันคือการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ ล้วนนำมาใช้เพื่อพัฒนาสังคมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานไปพร้อม ๆ กัน ก็คือการส่งเสริมให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กรโดยองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งเครื่องมือหลักที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้นได้คือการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรการสื่อสารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกอยากเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการสื่อสารเพื่อยกย่องอาสาสมัคร สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานด้านต่าง ๆ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร, การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร, การสื่อสารกับพนักงาน, การเป็นอาสาสมัครองค์กร, แรงจูงใจในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร

บทนำ

การเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี (Good corporate citizen) คือบทบาทขององค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ดำเนินธุรกิจโดยการพยายามลดผลกระทบจากการประกอบกิจการและมุ่งสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้สังคมด้วยการทำธุรกิจแบบมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและส่วนรวมควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร (P. Mirvis & Googins, 2006; Welch, 2012)

ปัจจัยและแรงขับเคลื่อนสำคัญที่เป็นรากฐานให้องค์กรแสดงบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างยั่งยืนนั้น คือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการช่วยเหลือสังคมให้

เข้มแข็งตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้นทำธุรกิจ (Harris & Crane, 2002) เพราะวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์การดำเนินกิจการขององค์กร และผู้ที่มีหน้าที่และมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยตรงก็คือผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั่นเอง บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้วางปรัชญาองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีและพยายามผลักดันให้องค์กรมีส่วนพัฒนาสังคม ซึ่งการจะส่งต่อแนวคิดและค่านิยมเหล่านี้ไปยังบุคคลที่เหลือในองค์กรในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการ และพนักงานได้นั้น ต้องมีการสื่อสารเป็นสะพานเชื่อม ดังนั้นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความเข้าใจและทำให้ทุกคนยึดถือในวัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรร่วมกัน (Post & Altma, 1994)

เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรเป็นองค์กรที่ดีแล้ว พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการเป็นส่วนหนึ่งของงานเพื่อสังคมที่องค์กรจัดขึ้น (Weiser & Zadek, 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รู้ว่างานที่พวกเขาทำนั้นมีส่วนช่วยในการทำให้สังคมดีขึ้น พนักงานในยุคปัจจุบันมุ่งหวังที่จะร่วมงานกับองค์กรให้ได้มากกว่าแค่ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจในรูปแบบของเงินเดือน แต่อยากจะงานร่วมกับบริษัทที่เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงตัวตนและมีพื้นที่ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงทำงานที่มีส่วนได้ช่วยเหลือสังคมในฐานะพลเมืองคนหนึ่ง (Özcelik, 2015) ซึ่งเครื่องมือที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในส่วนนี้ได้คือการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored volunteer) ซึ่งคือการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ทักษะและเวลาในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมโดยมีองค์กรเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ (Peterson, 2004)

การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างพนักงานกับองค์กรได้อย่างแท้จริง เพราะเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานเป็นอย่างสูง ทั้งในแง่ของทักษะ แรงกาย และแรงใจรวมทั้งเวลาในการเข้ามาเป็นพลังสำคัญที่ทำให้โครงการต่าง ๆ ดำเนินไปได้ (Grant, 2012) กิจกรรมเหล่านี้จะทำให้หน้าที่ดึงดูดพนักงานใหม่ ทั้งยังสามารถรักษาพนักงาน

ในปัจจุบันให้ภักดีและอยากอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น (Boccalandro, 2010; P. H. Mirvis, 2012; Peterson, 2004)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญของการสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กรเริ่มต้นจากการสร้างวัฒนธรรมและสื่อสารวัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าความดีขององค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวก ทั้งยังเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครร่วมกับองค์กรอีกด้วย วัตถุประสงค์การทบทวนครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาแนวทางการสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครร่วมกับองค์กร

แนวคิดทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติของวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของค่านิยมร่วมหรือความเชื่อที่ช่วยทำให้แต่ละคนเข้าใจบทบาทขององค์กร ทั้งยังเป็นตัวกำหนดวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993) วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วยวัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifact) ค่านิยม (Value) และฐานคติ (Assumption) (Keyton, 2011) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifact) หมายถึง เป็นสิ่งที่เห็นรูปธรรมและจับต้องได้ และมักเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย เช่น โลโก้ องค์กร หรือสิ่งของต่าง ๆ ที่แสดงตัวตนขององค์กร เช่น เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีวัฒนธรรมทางกายภาพที่เห็นได้ไม่ชัดเจนนั้นกรวมอยู่ด้วย เช่น รูปแบบการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในองค์กร เช่น วิธีการเรียกชื่อกัน เป็นต้น ในขณะที่ค่านิยม (Value) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดไว้ว่ามีคุณค่าเป็นต้นแบบเป็นแนวทางหรือเป้าหมายที่พึงปรารถนา ค่านิยมองค์กรส่งผลทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การตรงต่อเวลา การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ส่วนฐานคติ (Assumption) หมายถึง ความเชื่อที่ถูกปลูกฝังอยู่ในตัวสมาชิกองค์กรและจะถูกถ่ายทอดออกมาแบบอัตโนมัติ เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก และไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

การผสมผสานระหว่างกันของแต่ละองค์ประกอบทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้น ซึ่งโดยมากเป็นสิ่งที่คนภายในองค์กรสร้างขึ้น ยึดถือไว้และทำซ้ำ ทำให้วัฒนธรรมต่าง ๆ คงอยู่ต่อไป ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ก็นั้นมักมีผู้นำองค์กรเป็นผู้สร้างขึ้นและส่งต่อไปยังคนอื่น ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมขององค์กร (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999) รวมถึงวัฒนธรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วย ซึ่งหมายถึง การให้ความสำคัญกับการดูแลพัฒนาสังคมควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไร และแนวทางการดำเนินธุรกิจเหล่านี้จะส่งผลต่อวิธีการคัดเลือกพนักงาน การดูแลลูกค้า การปฏิบัติต่อคู่ค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรกลุ่มอื่น ๆ ด้วย (Duarte, 2010)

การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมคือจุดตั้งต้นที่จำเป็นอย่างยิ่ง (Post & Altma, 1994) ผลจากวิจัยจาก Collier and Esteban (2007) พบว่าเมื่อผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและแก้ปัญหาสังคม ค่านิยมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและความคิดของผู้จัดการ ซึ่งผู้จัดการคือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินงานด้านงานสาธารณะประโยชน์ขององค์กร ทั้งยังเป็นผู้ส่งต่อค่านิยมนี้ไปยังพนักงานด้วย (Tohidí & Jabbari, 2012) ดังนั้นหากผู้บริหารเล็งเห็นว่าการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีเป็นหัวใจหลักขององค์กรแล้ว วัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจะเกิดได้ง่ายขึ้น การจะสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งได้ต้องอาศัยการสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนต้องรับรู้ปรัชญาและแนวทางการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้มีความคิดและวิถีปฏิบัติที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร (O'Reilly, 1989; Rahman, 2015) การสื่อสารข้อความ หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกขององค์กรล้วนมีส่วนช่วยสร้างวัฒนธรรม (Keyton, 2011) และควรจะเริ่มสื่อสารตั้งแต่ในช่วงของการต้อนรับสมาชิกใหม่ เช่น การอบรมปฐมนิเทศพนักงาน ซึ่งโดยมากมักประกอบไปด้วยการอธิบายและถ่ายทอดค่านิยม ที่มาที่ไป นโยบาย หรือองค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้ง่ายขึ้น

นอกเหนือจากการสื่อสารกับพนักงานในช่วงเริ่มต้นของการทำงานแล้ว การสื่อสารระหว่างการทำงานก็เป็นสิ่งที่ไม่สามารถละเลยได้ กล่าวคือเมื่อพนักงานได้สร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคมโดยการเข้าร่วมโครงการอาสาสมัครกับองค์กร สิ่งที่ต้องพึงกระทำอย่างยิ่งคือการสื่อสารเพื่อยกย่องเชิดชูพนักงานเพราะการสื่อสารในส่วนนี้เป็นตัวช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรทั้งยังทำให้เกิดความภาคภูมิใจการได้รับคำยกย่องชมเชยถือเป็นรางวัลและแรงจูงใจให้พนักงานคงพฤติกรรมที่ดีไว้อย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายและทำได้ตลอดเวลา (O'Reilly, 1989; Vasuki, 2016) เช่น การขอบคุณอย่างจริงใจผ่านทางช่องทางการสื่อสารแบบต่าง ๆ (Singh, 2016) หรือการจัดงานเลี้ยงขอบคุณ (Cheese & Cantrell, 2005) เป็นต้น

แรงจูงใจในการทำงานและการเป็นอาสาสมัคร

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของมนุษย์ Ryan and Deci (2000) อธิบายว่ามนุษย์กำหนดตนเองให้ทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อสนองความต้องการโดยมีแรงจูงใจเป็นที่ตั้ง และแรงจูงใจของมนุษย์ก็มีหลายมิติประกอบกัน โดยมีมิติด้านพฤติกรรม (Behavior) มิติด้านรูปแบบการกำหนดตนเอง (Regulatory styles) มิติด้านที่มาของแรงจูงใจ (Perceived locus of causality) และมิติด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตนเอง (Relevant regulatory processes) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามมิติเหล่านี้แล้วจะช่วยให้สามารถแบ่งแรงจูงใจได้เป็น 3 ประเภท ดังภาพ



1. การไม่มีแรงจูงใจ (Amotivation) หมายถึง การไม่สนใจหรือให้คุณค่าในการทำสิ่งใด ๆ
2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง การที่บุคคลทำกิจกรรมใด ๆ เพราะรู้สึกว่าการทำสิ่งนั้น ๆ ทำให้พึงพอใจ สนุก ตื่นเต้น กิจกรรมนั้น ๆ มีความน่าสนใจในตัวของมันเอง แหล่งที่มาของแรงจูงใจ (Perceived locus of causality) มาจากตัวผู้กระทำเป็นคนกำหนดตนเองจากภายใน (Intrinsic regulation)

3. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ เพราะหวังผลพลอยได้ด้านอื่น ๆ เช่น การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น แรงจูงใจภายนอกแต่ละแบบจะส่งผลต่อระดับการกำหนดตนเองที่ไม่เหมือนกัน

Haivas, Hofmans, and Pepermans (2013) กล่าวว่าคนเรามีความต้องการ 3 ด้านหลักที่ต้องการตอบสนองได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการตัดสินใจและกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้ (Autonomy)

2. การได้แสดงความสามารถในการทำสิ่งที่ท้าทายได้สำเร็จ (Competence) และ

3. การได้เป็นส่วนหนึ่ง คือได้เอาใจใส่และได้รับการเอาใจใส่จากผู้อื่น (Relatedness) หากกิจกรรมใดทำให้เราเติมเต็มความต้องการ 3 ด้านนี้ได้ จะทำให้เรามีแรงขับเคลื่อนในการทำสิ่งเหล่านั้นจาก “ภายใน” มากขึ้น

หากนำทฤษฎีการกำหนดตนเองมาประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กร ก็จะเห็นว่าเรื่องของการได้รับค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน หรือสวัสดิการต่าง ๆ จะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแม้ค่าตอบแทนจะสูงก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้พนักงานอยากมาทำงานในทุก ๆ วัน การจูงใจให้พนักงานพึงพอใจกับงานต้องอาศัยแรงจูงใจภายในประกอบด้วย เพราะแรงจูงใจภายในเป็นแหล่งของความสุจริต ความสนุก และความตื่นเต้นที่ได้ทำงาน (Gagné et al., 2015; Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009) เพราะฉะนั้นหากงานที่สามารถช่วยตอบสนองความต้องการด้านความเป็นอิสระ (Autonomy) ได้ใช้ทักษะความสามารถ (Competence) และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Relatedness) ก็จะส่งผลทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานที่มาจากภายในเพิ่มมากขึ้น (Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Tremblay et al., 2009) ซึ่งคุณลักษณะของการทำงานเป็นอาสาสมัครสามารถตอบสนองความต้องการด้านเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี เพราะพนักงานมีอิสระในการเข้าร่วมได้ตามความสมัครใจ ได้ใช้ความสามารถด้านต่าง ๆ ในการช่วยเหลือผู้อื่น และได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Haivas et al. (2013) ที่พบว่าอาสาสมัครมีแรงจูงใจที่มากจากการกำหนดตนเอง (Autonomous) มากกว่าการถูกกำหนดให้ทำ (Controlled) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันกับงานด้วย ซึ่งตรงกับธรรมชาติของการทำกิจกรรมจิตอาสาที่ผู้กระทำมีอิสระในการเลือกทำกิจกรรมด้วยตัวเอง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งขยายความรู้เรื่องแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัคร ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรจากดัชนีที่กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความนิยมนในระดับสากล ได้แก่ ดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices) (Davies, 2013) ซึ่งเป็นดัชนีที่พิจารณาความรับผิดชอบต่อองค์กรต่าง ๆ จากทั่วโลกใน 3 มิติ ได้แก่ 1. มิติด้านเศรษฐกิจ 2. มิติด้านสังคม 3. มิติด้านสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยคัดเลือกองค์กรที่ปรากฏชื่อในดัชนีประเภทความยั่งยืนระดับโลก (DJSI World) ประจำปี 2559 และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรตัวอย่าง 2 ข้อเกณฑ์ข้อที่ 1) เป็นองค์กรที่มีสาขาประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย เกณฑ์ข้อที่ 2) เป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุนการเป็นอาสาสมัครองค์กร (Corporate-sponsored volunteer) ในบริบทสังคมไทย ซึ่งมีข้อมูลเผยแพร่ปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี (Annual report) /รายงานความยั่งยืนประจำปี (Sustainability report) 2559 หรือเว็บไซต์องค์กรอย่างน้อยหนึ่งช่องทาง องค์กรที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจะต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ข้อ จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการวิเคราะห์รายงานประจำปีรายงานความยั่งยืนประจำปี 2559 และเว็บไซต์ขององค์กร จำนวน 316 องค์กรในดัชนีความยั่งยืนระดับโลกพบว่า มีองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ข้อที่ 1 เท่านั้น คือมีสาขาประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทยมีจำนวน 60 องค์กร และผ่านเกณฑ์ทั้งข้อที่ 1 และ 2 สามารถเป็นกลุ่มองค์กรตัวอย่างได้มีทั้งสิ้นจำนวน 14 องค์กร

จากองค์กร 14 องค์กรที่ผ่านเกณฑ์ พบว่าองค์กรทั้งหมดมาจาก 4 ประเทศ ได้แก่ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และประเทศไทย ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการคัดเลือกองค์กรจากประเทศต่าง ๆ ให้เหลือ 1 องค์กรเพื่อเป็นตัวแทนจากแต่ละประเทศ โดยเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรจากแต่ละประเทศนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารเผยแพร่คือรายงานประจำปี 2559 และเว็บไซต์เพิ่มเติม โดยพิจารณาองค์กรจากรางวัลและการได้รับการยกย่อง (Rewards and

Recognitions) ที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศไทยและภายนอกประเทศในปี 2559 และความเข้มข้นในการสนับสนุนอาสาสมัครขององค์กรในบริบทสังคมไทย กล่าวคือคัดเลือกองค์กรที่มีความโดดเด่นด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าองค์กรอื่นจากประเทศเดียวกันที่ผ่านเกณฑ์ จึงได้องค์กรตัวอย่างในการทำวิจัย จำนวน 4 องค์กร จาก 4 ประเทศ ได้แก่

ตารางที่ 1: รายชื่อองค์กรอุตสาหกรรม และประเทศ

	องค์กร	อุตสาหกรรม	ประเทศ
1	Sodexo SA บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (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

จากนั้นสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้วิจัยแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยต้องคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงาน และมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 6 คน และ 2) พนักงานอาสาสมัครองค์กร โดยคัดเลือกผู้ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครที่องค์กรเป็นผู้จัดขึ้นด้วยความสมัครใจ อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 1 ปี ที่ผ่านมา จำนวน 7 คน

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

1. บริษัท โซเด็กซ์โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท โซเด็กซ์โซ่ ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2509 โดยนายปีแอร์ เบลยอง ที่ประเทศฝรั่งเศส ปัจจุบันมีพนักงานราว 425,000 คนใน 80 ประเทศทั่วโลก และอยู่ในประเทศไทยราว 2,500 คน โซเด็กซ์โซ่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการผสมผสานการบริการด้านต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันโดยมุ่งให้บริการในสถานที่ (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)

2. บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (อุตสาหกรรม: Consumer Durables & Apparel)

พานาโซนิค คอร์ปอเรชั่น ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2461 ในประเทศญี่ปุ่น และเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ “ชีวิตของผู้คน” เป็นหลัก โดยอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เป็นพื้นฐานหลักในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค ไปจนถึงอุปกรณ์ในภาคอุตสาหกรรม สินค้าสำหรับอาคารและที่อยู่อาศัย

3. บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (อุตสาหกรรม: Software & services)

บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2518 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเป็นผู้นำด้านการผลิตซอฟต์แวร์และบริการด้านไอทีเพื่อเสริมศักยภาพและสร้างความสะดวกสบายและทันสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีในการทำกิจการต่าง ๆ สำหรับคนทั่วไปและองค์กรธุรกิจ ไมโครซอฟท์ขยายสาขามายังประเทศไทยในปี พ.ศ. 2536 ซึ่งในปัจจุบันไมโครซอฟท์ได้ทำงานร่วมกับลูกค้า รัฐบาล รวมถึงองค์กรไม่หวังผลกำไรต่าง ๆ จำนวนมากโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คน โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวหลักที่ช่วยในการขับเคลื่อนสังคม

4. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (อุตสาหกรรม: Materials)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) ก่อตั้งในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2456 ตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 เพื่อผลิตปูนซิเมนต์ ซึ่งเป็นวัสดุก่อสร้างสำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น ปัจจุบันเอสซีจีมีบริษัทย่อยภายใต้แบรนด์มากกว่า 200 บริษัท โดยธุรกิจหลักของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ กลุ่มซิเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กลุ่มเคมีภัณฑ์ และกลุ่มบรรจุภัณฑ์ เอสซีจีมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้ธรรมาภิบาลที่ดีควบคู่กับการพัฒนาทุกชุมชนที่เข้าไปดำเนินงานทั้งในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องแนวทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอาสาสมัครพบว่า การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งบทบาทของการสื่อสารสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และ 2) การสื่อสารเพื่อยกย่องชื่นชมอาสาสมัคร ในส่วนของการสื่อสารส่วนแรกพบว่าวัฒนธรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นรากฐานสำคัญของการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจทำให้พนักงานอยากเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร และผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งการเป็นผู้ให้ โดยทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ในแต่ละโอกาส ส่วนการสื่อสารเพื่อชื่นชมพนักงานที่เข้าร่วมโครงการในฐานะอาสาสมัครนั้น มีส่วนอย่างยิ่งในการจูงใจให้พนักงานอยากเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่อง เพราะการสื่อสารในส่วนนี้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก

ภาคภูมิใจและได้รับการยอมรับซึ่งถือเป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างแรงจูงใจจากภายในได้ดี โดยแต่ละองค์กรใช้ช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสานทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์

การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร

การสื่อสารเกี่ยวกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นประเด็นการสื่อสารที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารในระดับนโยบายของทุกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกองค์กร และจงใจให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสังคมและการเป็นพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเน้นการสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นหลัก เช่น การจัดอบรมพนักงาน การประชุมและสื่อกิจกรรมอาสาสมัครต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารกับพนักงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณสุธาสิณี ระวังภัย ผู้บริหาร บริษัท โซเด็กซ์โซ (ประเทศไทย) จำกัด (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) กล่าวถึงโครงการ Stop Hunger ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าร่วมอย่างต่อเนื่องซึ่งถือเป็นโอกาสในการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรผ่านกิจกรรมที่ได้ทำเพื่อชุมชน

“ส่วนใหญ่วันที่ไป นายจะพูดเปิด แล้วนายก็จะพูดว่า ปีนี้เราทำอะไรบ้าง ทุกคนก็จะได้ยินจากสิ่งที่นายพูด”

นอกจากนั้นแล้ว คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย ผู้บริหาร บริษัท พานาโซนิคเมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) ยังได้อธิบายถึงการสื่อสารเรื่องวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้รับผิดชอบต่อสังคมด้วยการอบรมพนักงาน โดยเน้นการกล่าวถึงมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้อ้างอิงในการประกอบธุรกิจ

“ทุกครั้งที่เรามีการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน เช่น จากระดับ Supervisory ขึ้นมาเป็นระดับ Management เราจะมีการอบรมและแชร์ข้อมูลในส่วนที่เป็น ทั้ง Core competency ของพานาโซนิคแล้วก็เป็นส่วนของ Management skill ต่าง ๆ ด้วย เรื่อง CSR ก็มีด้วย คือมีทั้งตัว International standard หรือ ISO 26,000 และในส่วนของมาตรฐานโรงงานเองนี่ก็

จะเป็น CSR DIW ซึ่งโรงงานของเราเองก็เข้าร่วมโครงการต่างๆเหล่านี้ด้วยค่ะ”

นอกเหนือจากการอบรมพนักงานแล้วในทุก ๆ วัน พนักงานของพานาโซนิคจะได้รับการปลูกฝังเรื่องการตอบแทนสังคมผ่านการท่องจำหลักปรัชญาขององค์กร คุณณทนภส ฉิมพลี พนักงานอาสาสมัครองค์กร บริษัท พานาโซนิคเมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) กล่าวถึงการซึมซับวัฒนธรรมองค์กรผ่านการท่องหลักปรัชญาในทุก ๆ วัน

“บริษัทพยายามปลูกฝังมาตลอด เพราะทุกเช้าวันจันทร์เราจะต้องมีประชุมเช้าของแต่ละแผนกแล้วทุกครั้งเราก็จะท่องหลักปรัชญา หลักค่านิยมธุรกิจ 7 ประการของบริษัทมีอะไรบ้าง แล้วชื่อ Contribution to society มันเป็นชื่อแรกที่เราจะต้องท่องทุกวัน ส่วนหนึ่งมันเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานซึมซับเข้าไป”

คุณสมภพ กิ่งเงิน ผู้บริหาร บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) ได้อธิบายเสริมถึงวิถีปฏิบัติของคนในองค์กรและชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้บริหารซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงส่วนหนึ่งของอุดมการณ์องค์กรที่มุ่งถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

“พี่ๆ ผู้บริหารให้ความสำคัญ เขาไปร่วมกับเรา พวกน้องไปนี่ก็ดีใจมาก ๆ ไม่ใช่ว่าน้องๆไปทำแล้วพี่ไม่รู้ มันสำคัญมาก ๆ แล้วพี่ก็จะชื่นชมน้องๆที่ไป Contribute ให้กับองค์กร อีกอย่างหนึ่งก็คือเรื่องอุดมการณ์สี่ขององค์กร มันฝังอยู่ในตัวเขาตั้งแต่ที่แรกแล้วพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมกับการทำของเรา ให้รู้สึกว่ามันเป็นเนื้อ เป็นตัว เป็นตนขององค์กร ไม่ใช่การทำ CSR เพื่อสร้างภาพ ดังนั้นคนที่นี่จะถูกฝังไว้ด้วยอุดมการณ์เยอะมากนะครับ”

คุณเชมณัฐ พัฒนาเมธาวาณีย์ พนักงานอาสาสมัคร บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์, 9 ส.ค. 60) เล่าถึงโปรแกรมอบรมพนักงานใหม่ที่มีส่วนช่วยในการสื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดี “พอเราได้เป็นพนักงานปั๊บ มันจะมีตัวโปรแกรมตัวหนึ่งเรียกว่า Ready together ตัวนี้เหมือนทำให้พนักงานใหม่รู้จักภาพรวมของธุรกิจ และจะมีส่วนหนึ่งในการทำงานช่วยสังคมด้วย เช่น ไปซ่อมโรงเรียน ทำกิจกรรม CSR เกี่ยว

กับธรรมชาติ มันจะอยู่ในส่วนนี้ ในช่วงปีแรกพอเข้ามามันไม่ใช่มีแค่คอร์สเดียว มีหลายคอร์สมาก ซึ่งกิจกรรม CSR จะถูกแทรกอยู่ในหลักสูตรตลอดเวลา”

การสื่อสารเรื่องวัฒนธรรมของการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดีไม่ได้จากผู้บริหารระดับสูงในที่ประชุมหรือจากการเข้าร่วมกิจกรรมเท่านั้น แต่พนักงานยังสามารถและซึมซับเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ได้จากสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่องค์กรผลิตออกมาด้วยซึ่งมีทั้งเนื้อหาเกี่ยวกับวิสัยองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคมหลากหลายประเภท คุณชนชาติ วิวัฒนภูติ พนักงานอาสาสมัคร บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) อธิบายถึงการส่งต่อแนวคิดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์กรสู่พนักงาน

“ผมว่ามันเป็นเพราะกิจกรรมครับ กิจกรรมที่เกิดขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง มันก็จะส่งต่อให้คนใหม่ ๆ ที่เข้ามาได้รู้เวลาเราอ่านวิชั่นของ ไมโครซอฟท์อ่านปุ๊บทุกคนจะเข้าใจเลยว่าอะไรคือสิ่งที่เรามี แล้วเราสามารถทำได้ เวลาเราออกไปเจอสังคม คนด้อยโอกาส หรือบางคนอาจจะเป็เด็กเป็นผู้ใหญ่ เป็นคนชรา คุณจะต้องเป็นตัวแทนองค์กรที่จะต้องเอาเรื่องเทคโนโลยีไปแชร์ เพื่อ Empower เขาเพื่อให้สามารถ Achieve more ให้ได้”

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีส่วนช่วยอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานเข้าใจการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ ซึ่งเป็นตัวส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สามารถช่วยตอบแทนสังคมได้

การสื่อสารเพื่อยกย่องชื่นชมอาสาสมัคร

การสื่อสารในส่วนนี้มุ่งเน้นให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่ได้มอบให้กับสังคมและองค์กร ซึ่งองค์กรจะถ่ายทอดเรื่องราวของอาสาสมัครและยกย่องเชิดชูผู้ที่เข้าร่วมโครงการผ่านสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย อันจะทำให้พนักงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งถือเป็นการตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของพนักงานได้ดี ทั้งยังช่วยจูงใจให้พนักงานทำงานด้านอาสาสมัครอย่างต่อเนื่อง แต่ละองค์กรล้วนให้ความสำคัญกับการสื่อสารใน

ส่วนนี้และใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งมีทั้งการสร้างสื่อบทสัมภาษณ์ บทความประกอบภาพถ่ายและภาพเคลื่อนไหวเพื่อใช้ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องราวผ่านทั้งทางช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

คุณสุชาสนี ระงับภัย ผู้บริหาร บริษัท โซเด็กซ์โซ (ประเทศไทย) จำกัด (สัมภาษณ์, 30 มิ.ย. 2560) กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อชื่นชมพนักงานเพื่อเป็นการขอบคุณผู้ที่เสียสละทำเพื่อผู้อื่น

“ถ้างาน Volunteer มันคงไม่ได้ให้เป็นรางวัลแต่ว่าเราก็มี Recognition เพราะว่าทุกครั้งพอเราจบงานจะมีจดหมายขอบคุณกลับไป มันจะเหมือนเป็นแบบโปสเตอร์มากกว่า เราใช้วิธีการพูดด้วยเหมือนกันเพราะพวกเราเองลงสาขาน้อย เวลาเจอเราก็จะใช้คุยกันด้วย”

คุณศิริรัตน์ ยงค์เจริญชัย ผู้บริหาร บริษัท พานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (สัมภาษณ์, 21 มิ.ย. 60) เล่าถึงการถ่ายทอดเรื่องราวของอาสาสมัครท้องถิ่นไปยังบริษัทแม่และบริษัทสาขาอื่น ๆ ทั่วโลกโดยการใช้การบันทึกภาพเคลื่อนไหวเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

“กิจกรรมใหญ่ทุกปีที่จะทำเป็นวิดีโอประชาสัมพันธ์ของกลุ่มในพานาโซนิคทั่วโลกผ่านทางเว็บไซต์เขาก็เห็นว่ามันก็เกิดความร่วมมือร่วมใจจริง ๆ นะ”

เช่นเดียวกับที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก็ยกย่องและเชิดชูผู้ที่เป็นอาสาสมัครเพื่อให้เป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม คุณสมภพ กิ่งเงิน ผู้บริหาร (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) กล่าวถึงการตอบแทนพนักงานอาสาสมัคร โดยการสร้างเป็นเรื่องราวความประทับใจและสื่อสารในช่องทางภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและบอกต่อให้กับสังคมรอบข้างได้รับทราบ

“พอกลับมาเราก็ Recognize เขาเอาภาพเอาเรื่องราวต่าง ๆ มาโปรโมตมาสื่อสารให้เห็นว่าคนเหล่านี้คือคนที่มิจิตอาสาเป็นบุคคลตัวอย่างเพื่อที่จะชักชวนให้คนอื่นอยากทำตาม เมื่อเพื่อนเห็นตัวเองอยู่ในอินเทอร์เน็ตก็มีความสุขมาสัมภาษณ์ว่าไปทำจริง มีภาพจริง ไม่ได้สร้างภาพเขาก็จะเป็น Ambassador พูดบอกต่อได้โดยไม่เป็นทางการนะ ในขณะเดียวกันเราไม่ใช่แค่ทำข่าวอย่างเดียว เรายังเปิดโอกาสให้เขาเขียนเรื่องราวความประทับใจของเขากลับมาด้วย โดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินซื้อเลย เหมือนผลงานของ

เรา ถูกตีพิมพ์ในหนังสือสัปดาห์ เราดีใจ เราได้เก็บไว้ให้ใหม่ เหมือนกัน เห็นเขาอยู่บนวิดีโอ เห็นบทความเขาอยู่ในลงอีเมลให้พนักงานคนอื่นอ่าน เขาก็ภูมิใจ”

สอดคล้องกับแนวทางของ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการเพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตนเองและรู้สึกมีความสุขที่ได้ร่วมทำกิจกรรม คุณสุภารัตน์ จูระมงคล ผู้บริหาร (สัมภาษณ์, 22 ก.ค. 60) เล่าถึงการสร้างแรงจูงใจโดยใช้สื่อสารทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

“เราทำเป็น Volunteer Hero Story แล้วเราก็จะสื่อสารในองค์กร แล้วก็รวมถึง เขียน Blog ด้วยเราจะ Recognize คนที่เขาทำบ่อย ๆ กับเรา เวลาที่มี Report หน้าห้อง หรือใน Employee Meeting เราก็จะ Recognize คนนั้นคนนั้นคนนั้น เพราะนั่นทำให้เขารู้สึก Proud ว่าเขาได้ทำร่วมกัน”

คุณชนชาติ วิวัฒนภูติ (สัมภาษณ์, 10 ส.ค. 60) ตัวแทนอาสาสมัครองค์กรของ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัดกล่าวเสริมเกี่ยวกับความรู้สึกหลังจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการชื่นชมจากองค์กร

“ผมว่ามันมาจากทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกด้วย เมื่อพนักงานมีกิจกรรมดีๆที่ไม่ใช่เป็นความลับเราจะช่วยกันแชร์ข่าวดีๆเหมือนเป็นการเจดน้ำซุตาขององค์กร คนที่ไปร่วมก็ได้แชร์รูปตัวเองว่าไปร่วม มันตอบโจทย์ในเรื่องของความต้องการทางใจ มันเลยทำให้มันเป็นการสื่อสารมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้คนมาทำงาน เพราะเขาไม่ได้แค่โฆษณาให้บริษัทอย่างเดียว หรือเขาไม่ได้แค่แชร์ PR ให้บริษัทอย่างเดียว แต่เขาสามารถบอกได้ว่าเขาได้เป็นส่วนร่วม มันเป็นการเติมเต็มความรู้สึก”

การสื่อสารเพื่อยกย่องอาสาสมัครจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้สร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ทั้งยังได้รับการยอมรับจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นเสมือนรางวัลทางใจที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจูงใจให้พนักงานอยากเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการเป็นอาสาสมัครของพนักงาน โดยพบว่าองค์กรต้องทำให้การแสดงความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคมเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพราะวัฒนธรรมคือพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร หากองค์กรมีวัฒนธรรมด้านการช่วยเหลือสังคมที่เข้มแข็ง การแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรก็จะมีมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Harris and Crane (2002) การสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแรงเริ่มต้นจากการที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีในการตอบแทนสังคม ทั้งยังต้องเป็นผู้ถ่ายทอดและสื่อสารค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้จัดการและพนักงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Jamagin and Slocum (2007) และ Pohl (2006) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ข้อค้นพบจากงานวิจัยชิ้นนี้สะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารและการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไป วัฒนธรรมจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กรสื่อสารกันและเข้าใจตรงกันว่าองค์กรให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับการเป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี

การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ต้องเริ่มตั้งแต่วันแรกของการต้อนรับสมาชิกเข้ามาในองค์กร ซึ่งช่องทางที่องค์กรนิยมใช้เพื่อถ่ายทอดเรื่องราวและวัฒนธรรมขององค์กรก็คือการอบรมพนักงาน เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสอดแทรกสิ่งต่าง ๆ ให้พนักงานตระหนักถึงตัวตนขององค์กรและเตรียมความพร้อมในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร สอดคล้องกับที่ Schraeder, Tears, and Jordan (2005) ได้อธิบายว่าการอบรมพนักงานมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปสู่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีกิจกรรมที่ให้พนักงานได้ร่วมมีปฏิสัมพันธ์ก็จะยิ่งกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ได้ดีขึ้น เช่น การได้สังเกตการณ์หรือเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมต่าง ๆ

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นเพราะไม่ใช่แค่องค์กรที่ต้องการสื่อสารกับพนักงาน แต่พนักงานเองก็อยากรู้ทิศทางการทำงานและภาพรวมขององค์กร เพื่อจะได้รู้ว่าตนเองมีส่วนเข้าไปมีบทบาทในการสร้างประโยชน์ตรงส่วนไหนได้บ้าง (Seijts & Crim, 2006) ซึ่งเมื่อพนักงานรับรู้ว่าการเป็นองค์กรที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วจะทำให้พนักงานจะรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเพราะได้ตระหนักว่างานที่ทำมีส่วนช่วยเหลือทำให้ชีวิตผู้อื่นดีขึ้น ซึ่งผลการวิจัยส่วนนี้สอดคล้องกับแนวคิดของWeiser and Zadek (2000)

นอกจากการสื่อสารวัฒนธรรมด้านการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะมีส่วนช่วยสร้างทัศนคติที่ดีและจูงใจให้พนักงานอยากเข้าร่วมกิจกรรมแล้ว การสื่อสารเพื่อยกย่องชื่นชมอาสาสมัครหลังเข้าร่วมกิจกรรมก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ส่งผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร เพราะเมื่อองค์กรขอบคุณอาสาสมัครที่สละเวลา และร่างกาย แรงใจมาเข้าร่วมโครงการผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ภายในองค์กรจะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ O'Reilly (1989) และ Vasuki (2016) รวมทั้งงานวิจัยจาก Singh (2016) ที่ลงความเห็นว่าการสื่อสารเพื่อเชิดชูพนักงานที่ทำความดีความชอบช่วยสร้างกำลังใจในการทำงานและสร้างคุณค่าให้กับพนักงานได้

การเป็นอาสาสมัครองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ 3 ด้านหลักของพนักงานได้เป็นอย่างดี การได้เข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างสมัครใจโดยปราศจากกฎข้อบังคับหรือข้อผูกมัดช่วยตอบสนองความต้องการด้านการมีอิสระ (Autonomous) ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นแล้วการเป็นอาสาสมัครยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมโดยใช้ความสามารถด้านใดด้านหนึ่งในช่วยเหลือผู้อื่น การสื่อสารรายงานผลความสำเร็จของโครงการและขอบคุณที่พนักงานได้เป็นกำลังสำคัญในการทำให้กิจกรรมลุล่วงไปด้วยดีนั้น ถือเป็นการเน้นย้ำว่าพนักงานมีคุณค่าและได้ใช้ศักยภาพของตนเองไปในเชิงบวก ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการด้านการมีศักยภาพในการทำสิ่งที่ท้าทายได้

สำเร็จ (Competence) และท้ายสุดการได้มีเรื่องราวและรูปภาพของตนเองท่ามกลางเพื่อนอาสาสมัครและคนในชุมชนปรากฏอยู่ตามสื่อต่างๆ ขององค์กร ก็ถือเป็นรางวัลทางใจที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งตอบสนองความต้องการด้านการมีความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง (Relatedness) ได้เป็นอย่างดี ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยในส่วนนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Haivas et al. (2013)

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครองค์กรนั้นถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น เพราะพนักงานสามารถเลือกเติมเต็มความต้องการและสร้างความสุขในการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้ด้วยการเป็นอาสาสมัคร ซึ่งสำหรับบางคนที่ทำเป็นประจำอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการในทุก ๆ ด้านได้ ดังนั้นองค์กรที่เปิดทางเลือกให้พนักงานได้มีช่องทางในการทำงานจิตอาสาและใช้โอกาสนี้ในการสร้างความสุขทางใจ และตอบโต้ความต้องการด้านการมีอิสระ การมีศักยภาพ และการได้รับการยอมรับให้พนักงานได้ย่อมจะสร้างความประทับใจให้พนักงานได้มากกว่าและสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรับรู้และเข้าใจว่าองค์กรยินดีเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้ช่วยเหลือและพัฒนาสังคมร่วมกับองค์กร ก็คือการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงานให้ชัดเจนและสม่ำเสมอ

บทสรุป

กล่าวโดยสรุปงานวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นอาสาสมัครองค์กรสามารถช่วยให้พนักงานเติมเต็มความต้องการของตนเองได้หลายด้านซึ่งองค์กรมีส่วนช่วยให้ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครได้โดยใช้การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้ามาเป็นตัวช่วยที่สำคัญ องค์กรชั้นนำแต่ละแห่งล้วนสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรกับพนักงานโดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ความสำคัญและถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ และเป็นการเชิญชวนให้

พนักงานอยากเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรและสื่อสารกับพนักงานเมื่อโครงการเสร็จสิ้นลุล่วงไปได้เพื่อขอบคุณพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกดีและมีแรงจูงใจในการทำงานอาสาสมัครอย่างต่อเนื่อง เพราะการสื่อสารทั้ง

สองส่วนนี้มีส่วนช่วยทำให้ได้รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่เป็นพลเมืองธุรกิจที่ดี ทั้งยังได้ลงมือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการเป็นอาสาสมัครรวมถึงได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากบุคคลรอบข้างเป็นรางวัลทางใจอีกด้วย

รายการอ้างอิง

- 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
- Boccalandro, B. (2010). *The end of employee volunteering: A necessary step to substantive employee engagement in the community*. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland.
- Cheese, P., & Cantrell, S. (2005). Integrate corporate culture and employee engagement. *Strategic HR Review*, 4(6), 5-5.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- 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>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- 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.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Jarnagin, C., & Slocum, J. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36(3), 288-302.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- 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.

- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- 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.
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615-627.
- 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.
- Post, J. E., & Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Rahman, A. (2015). Intentional crafting of culture. *TD: Talent Development*, 69(8), 52-56.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 856-860.
- 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.
- Vasuki, M. G. (2016). Corporate Social Responsibility is a way to employee motivation. *Indian Journal of Applied Research*, 5(9), 120-122.
- Weiser, J., & Zadek, S. (2000). Conversations with disbelievers. Retrieved from http://www.corporatecitizenship.se/file/conv_disb.pdf
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.