

# การสื่อสารการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม: กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อความยั่งยืนขององค์กร CSR Communication: Competitive Strategy for Corporate Sustainability

ดร.สุนต์ นัยโกวิท

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรม ชมงาม

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

## บทคัดย่อ

การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) เป็นแนวทางการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตแบบยั่งยืนให้กับองค์กรในโลกการค้าแบบไร้พรมแดนเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ปัญหาหนึ่งของการสนับสนุนการดำเนินการกิจกรรม CSR ขององค์กรคือการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับผลของ CSR ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และวิธีการสื่อสารกิจกรรม CSR ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญ บทความนี้ได้เสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและกระบวนการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ CSR เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งหากองค์กรใดเรียนรู้ที่จะนำเอากิจกรรม CSR มาผนวกเข้ากับพันธกิจและวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร อย่างเป็นระบบและมีการปลูกฝังการสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมให้กับบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลดีก็จะตกกับองค์กรในแง่ของการสร้างอัตลักษณ์ที่เด่นชัดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และประทับตราไว้ในใจของสาธารณชน

## Abstract

Corporate social Responsibility (CSR) has been regarded as a strategic approach to promote long-term rather than short-term benefits for sustaining organizations' growth and performance in the globalization era. However, the failure of communicating the CSR values to stakeholders is an issue obstructing the success of CSR activities. This paper aims at suggesting communication process and strategies that can enhance the organizational competitiveness through CSR activities. CSR activities strategically connected with corporate goals and missions can help promote employees' involvement and stakeholders' participation in CSR programs. In addition, an effective CSR program can enhance corporate identity and brand awareness in the eyes of its stakeholders.

ด้วยเหตุจากความกดดันในการแข่งขันแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดที่รุนแรง ประกอบกับการหันมาให้ความสนใจกับปัญหาด้านสังคมและชุมชน ทำให้สาธารณชนเรียกร้องให้องค์กรที่แสวงหากำไร หันมาแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุจูงใจที่สำคัญที่ทำให้การประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้

ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องแข่งขันและแสวงหาความได้เปรียบทางการค้า และดักตวงผลประโยชน์เฉพาะหน้าเพื่อสร้างเสริมผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการ บ่อยครั้งที่การดำเนินการขององค์กรมุ่งเน้นการหวังผลประโยชน์แต่เพียงเฉพาะหน้า โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดกับองค์กรในระยะยาว (Tengblad & Ohlsson, 2010)

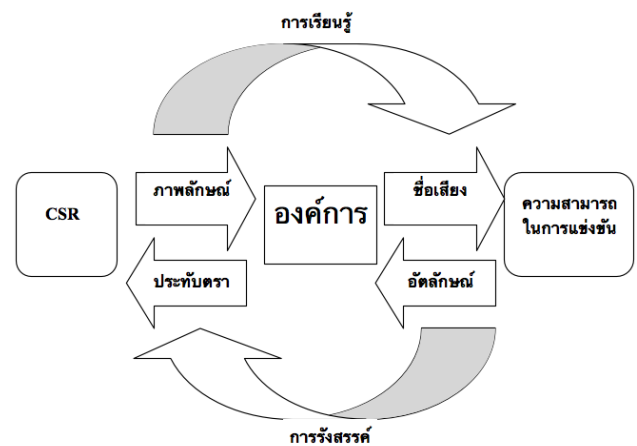
การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) เป็นแนวทางการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตแบบยั่งยืนให้กับองค์กร ในโลกการค้าแบบไร้พรมแดน ที่จำเป็นต้องต่อสู้แข่งขันลงทุนในชุมชนพื้นที่ที่ห่างไกลจากคนที่สนับสนุนองค์กร ที่จำเป็นต้องมีคนใจคนในชุมชนที่องค์กรกำลังขยายตลาดไปถึง ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม จะส่งผลให้สินค้าหรือบริการที่นำเสนอเข้าไปสามารถยึดโยงกับชุมชนและสนใจผู้คนได้ง่ายยิ่งขึ้น

คำนิยามของการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการจุดประกายโดยการศึกษาวิจัยชิ้นสำคัญของ Carroll (1979) และ Freeman (1984) ที่มองว่าการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหวังแต่การแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder) แต่เพียงอย่างเดียวเหมือนดังการศึกษาของ Friedman (1970) ที่เสนอแนะว่าองค์กรมีภารกิจหลักคือการแสวงหากำไรแก่ผู้ถือหุ้นให้ได้ผลประโยชน์มากที่สุดนั้นเป็นสิ่งที่ผิดพลาด เพราะองค์กรหนึ่งๆ นอกจากต้องคำนึงถึงผลตอบแทนทางธุรกิจแล้ว ยังต้องมีพันธะในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมในการตอบแทนคืนแก่สังคมในรูปแบบอื่นๆ ด้วย เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรไม่ได้มีแต่เพียงผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และองค์กรทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไรรายอื่นๆ ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจด้วยมากบ้าง น้อยบ้าง (Jones, 1980)

Carroll (1991) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน ระดับที่หนึ่งคือผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ ระดับที่สองคือกฎหมาย ระดับที่สามคือศีลธรรม และระดับที่สี่คือการมีใจกว้าง กล่าวคือการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในระดับแรกที่เป็นพื้นฐานของทุกองค์กรเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมุ่งทำธุรกิจเพื่อตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ดำรงธุรกิจให้มีความเจริญเติบโต และสร้างความรุ่งเรืองให้กับระบบเศรษฐกิจโดยรวม ระดับที่สองคือองค์กรที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมต้องดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายที่สังคมกำหนด ระดับที่สามเป็นระดับที่กฎหมายอาจไม่ได้กำหนดว่าผิด แต่ศีลธรรมจะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรใดที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงศีลธรรมสื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และระดับที่สี่ที่เป็นระดับสูงสุดนั้นกล่าวถึงองค์กรที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมต้องทำด้วยความสมัครใจเข้าร่วมในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะองค์กรดำรงอาศัยอยู่และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของสังคมโลกร่วมกัน

## การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (CSR and Organizational Competitiveness)

ปัญหาหนึ่งของการสนับสนุนโครงการ CSR ขององค์กรคือการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับผลของ CSR ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา ความสามารถในการแข่งขันมักใช้พูดถึงแต่เพียงเฉพาะความแข็งแกร่งขององค์กรในด้านต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อาทิ การศึกษาของ Porter (1985) ในเรื่องการเข้ามาของคู่แข่งหน้าใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ส่งวัตถุดิบ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ การเข้ามาของสินค้าหรือบริการทดแทนอื่น และความแข็งแกร่งขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง หรือของ Kay (1993) ที่กล่าวถึงความความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม การเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพระหว่างภายในและภายนอกองค์กร และการครอบคลุมกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินทางยุทธศาสตร์



ที่มา: แผนภูมิดัดแปลงจาก Vilanova, Lozano, and Arenas (2008).

แต่ในปัจจุบัน ความสามารถในการแข่งขันได้ขยายขอบเขตออกไปถึงด้านภาพลักษณ์ (Image) ของการสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงในสายตาของผู้ซื้อ ผู้บริโภค ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Vilanova, Lozano & Arenas, 2008; Maignan & Ralston, 2002; Basil & Erlandson, 2008; David, Kline & Dai, 2005) หากองค์กรใดเรียนรู้ที่จะนำ CSR มาใช้กับองค์กร ผลดีก็จะตกกับองค์กรในแง่ของการสร้างอัตรลักษณ์ที่เด่นชัดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และประทับตรานั้นไว้ในใจของสาธารณชน ดังนั้น องค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก จึงไม่ควรละเลยในเรื่อง CSR ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร สร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงในสายตาของ

สาธารณชน ต่อยอดให้กับความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

การศึกษาของ Cornelius, Wallace และ Tassabehji (2007) พบว่าโครงการ CSR ถือเป็นส่วนประกอบหนึ่งของอัตลักษณ์องค์กร นั่นคือชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกิจกรรม CSR ที่ดำเนินการโดยองค์กร ในขณะที่การศึกษาของ Kolodinsky, Madden, Zisk และ Henkel (2010) ยืนยันชัดเจนว่าภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดำเนินงานกิจกรรม CSR ได้รับการพิจารณาว่าเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่า การสนใจจะหาแต่ประโยชน์เข้าสู่ตัวองค์กรเพียงอย่างเดียว

Peter Jones และคณะ (Jones, Comfort, & Hillier, 2008) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทผู้จำหน่ายอาหารประเทศอังกฤษ พบว่าสามารถนำการสื่อสาร CSR มาใช้ในการให้ข้อมูลกับลูกค้าเกี่ยวกับทั้งสินค้าแบบจำเพาะและสินค้าทั่วไปเพื่อแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจต่อสังคมและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แบรนด์ของบริษัทได้เป็นอย่างดี โครงการ CSR จึงเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารชนิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นการกระตุ้นให้เห็นว่าองค์กรใดที่มีการตื่นตัวให้ความสำคัญต่อสภาพปัญหาของชุมชนและสังคมมากน้อยเพียงใด

### **การสื่อสารกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมผสมผสานแบบสองทาง (Inside-out and Outside-in Approach)**

ในหลายโอกาสและหลายกรณี การสื่อสารกิจกรรม CSR อาจได้รับการพิจารณาว่าเป็นการกระทำเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร มากกว่าเป็นความมุ่งหวังขององค์กรในการเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง (Porter & Kramer, 2006) โดยเฉพาะเมื่อองค์กรที่ดำเนินโครงการ CSR ของสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด หรือสิ่งที่เป็นพิษภัยต่อสังคม (Ludescher & Mahsud, 2010) ความพยายามขององค์กรที่กล่าวข้างต้นมักได้รับการพิจารณาว่าไม่มีความจริงจัง ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Friedman (2009) ที่ได้ศึกษาเทคนิคการสื่อสารกิจกรรม CSR ของบริษัทผู้ผลิตบุหรี่พบว่าแม้ผู้คนจะรับทราบถึงกิจกรรม CSR ที่บริษัทผู้ผลิตบุหรี่ได้พยายามดำเนินการ แต่พวกเขาก็ยังคงมีทัศนคติในแง่ลบต่อบริษัทผู้ผลิตบุหรี่อยู่อย่างมีนัยยะสำคัญ ดังนั้น การสื่อสารโครงการ CSR จึงต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน แยกย่อย และมีการไตร่ตรองอย่างเป็นระบบ

การที่กิจกรรม CSR ขาดการวางกลยุทธ์อย่างเป็นระบบไม่เป็นแบบแผน อาศัยการบอกต่อแบบปากต่อปากในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย และมีการจัดการเป็นไปแบบกระจายกระจายเป็นขั้นๆ ไม่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่ง

ผลให้การสื่อสารกิจกรรม CSR ไม่ประสบผลสัมฤทธิ์ได้เท่าที่ควร ดังเห็นได้จากการวิจัยของ Worthington, Ram และ Jones (2006) ที่ศึกษาพบว่าองค์การส่วนใหญ่ โดยเฉพาะองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) มักมีแนวโน้มที่จะเข้าร่วมในกิจกรรม CSR ที่หลากหลายกระจัดกระจาย ตั้งแต่กิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสาธารณกุศลด้วยการบริจาคทรัพย์สินแก่องค์การการกุศลระดับชุมชน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน โรงเรียน ไปจนถึงการจัดกิจกรรมนำวัสดุสิ่งของเก่ามาใช้ใหม่ ซึ่งกิจกรรม CSR ส่วนใหญ่ที่กล่าวมานี้มีเป็นไปแบบเฉพาะกิจ ตามความต้องการหรือตามการตัดสินใจของคนๆ เดียวหรือคนไม่กี่คนที่มีอำนาจในองค์กรเป็นหลัก และโดยส่วนใหญ่กิจกรรม CSR เหล่านี้ไม่มีเป้าหมายที่แน่ชัดในการสื่อสาร หรือไม่มีกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรมโครงการไว้อย่างชัดเจน

Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2006) ได้เสนอแนะแนวทางที่สอดคล้องกับการศึกษาของ Alberic Pater and Karlijn van Lierop (2006) ที่ว่าการสื่อสารนโยบาย CSR ขององค์กรต้องผสมผสานแบบสองทาง คือ แบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out Approach) และแบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Approach)

1. แบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out Approach) คือการใช้นโยบายเชิงรุกขององค์กรในการกระทำภารกิจด้าน CSR ที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีความกระตือรือร้นอยากทำกิจกรรม CSR เป็นรากฐาน โดยจะเน้นความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม CSR ที่ดำเนินการกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดความกลมกลืนกัน ซึ่งการสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในรูปแบบนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกองค์กรมีแนวโน้มที่จะเข้ามามีส่วนร่วมสร้างความกดดันองค์กรในเรื่องกิจกรรม CSR น้อยมาก เพราะองค์กรที่มุ่งดำเนินงาน CSR ในรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาวและความต่อเนื่องของการทำ CSR ที่ฝังรากในองค์กรเป็นสำคัญ

2. แบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Approach) คือการใช้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นตัวกำหนดว่ากิจกรรม CSR ไດบ้างที่จะตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาเหล่านั้นได้ดีที่สุด โดยองค์กรจะพิจารณาดำเนินการกิจกรรม CSR ไດหรือไม่นั้น จะเปรียบเทียบกับน้ำหนักจากอำนาจต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสำคัญของกิจกรรม CSR ที่เรียกร้อง และการทวงสิทธิในการเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าเห็นว่ามีน้ำหนักมากก็เป็นกิจกรรม CSR ที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังจะเห็นได้ว่าการดำเนินการ CSR ในรูปแบบนี้จะมีลักษณะในเชิงของการตั้งรับมากกว่าเชิงรุก ที่มุ่งรักษาเสถียรภาพระยะสั้นขององค์กรใน

สายตาของสาธารณชนเป็นหลัก

เมื่อประกอบกันทั้งแบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out Approach) และแบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Approach) องค์กรจะสามารถสร้างความสอดคล้องในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรกับกิจกรรม CSR และสร้างความแตกต่างในกิจกรรม CSR ขององค์กรกับคู่แข่งออกมาอย่างเห็นได้ชัด

## กระบวนการสื่อสารการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Communication Process for CSR)

ปัจจุบันโครงการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวมในรูปแบบต่างๆ ได้รับความนิยมน่าสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ งานวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการในการสื่อสารโครงการ CSR ไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอกองค์กรจึงมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง นักวิจัยด้าน CSR กลุ่มทฤษฎีเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Snider, Hill & Martin, 2003; Freeman, 1984) เสนอแนะกระบวนการสื่อสารในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ CSR ไว้ว่าควรมีขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย ขั้นตอนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนในการร่วมกำหนดนโยบาย ขั้นตอนของการสื่อสารกิจกรรม CSR ที่กำหนดจัดทำให้แก่บุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการ และขั้นตอนของการกำหนดแผนกิจกรรม CSR ในระยะยาว เพื่อให้การประชาสัมพันธ์งานด้าน CSR ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

Manantov (2009) เสนอแนะว่ากระบวนการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ CSR ทั้งหมดจำเป็นต้องมีการสื่อสารเข้าไปรวมอยู่ในกระบวนการของการวางแผนด้วย และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในโครงการ CSR ขององค์กรหนึ่งๆ ไว้ ดังนี้

### 1. สร้างจุดเชื่อมของอารมณ์ร่วมกันให้เกิดขึ้น

การที่บุคลากรในองค์กรจะเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการ CSR ในองค์กรได้นั้น จุดแรกที่จะต้องสร้างคือจุดเชื่อมร่วมกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ซึ่งจุดเชื่อมที่ร่วมกันนี้เกี่ยวเนื่องอยู่บนพื้นฐานของความสนใจและความใส่ใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยอาจทำผ่านช่องทางการสื่อสารแบบต่างๆ ได้ อาทิ ผ่านไปยังกลุ่มผู้นำทางความคิดในกลุ่มพนักงานขององค์กร หรือผ่านการทำแบบสอบถามความสนใจหรือความต้องการของบุคลากรในองค์กรในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมที่พนักงานเห็นว่าดีและมีประโยชน์

### 2. เปิดโอกาสในการรับฟังความเห็น

การเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารและพนักงานได้มีการสื่อสาร

ถึงกัน แลกเปลี่ยนในเรื่องต่างๆ อย่างเปิดเผย มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการในการดำเนินโครงการ CSR ที่จัดขึ้นโดยองค์กร นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดึงดูดคนกลุ่มต่างๆ ขององค์กรให้เข้ามาร่วม และแสดงให้เห็นถึงความจริงใจในการสร้างการมีส่วนร่วมในกลุ่มพนักงานขององค์กร ไม่ใช่เป็นการทำแต่เพียงเพื่อผลประโยชน์ในด้านการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว (Filho, Wanderley, Gomez & Farache, 2010)

### 3. ส่งเสริมค่านิยมแห่งการใส่ใจสังคม

ค่านิยมแห่งการใส่ใจสังคม เมื่อได้รับการเพาะบ่มผ่านกระบวนการของการหล่อหลอมโดยองค์กรทั้งโดยความสมัครใจ และการสร้างแรงจูงใจให้เข้าร่วม เมื่อพนักงานได้ตระหนักถึงค่านิยมแห่งการสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับองค์กรแล้ว การทำให้บรรลุเป้าหมายโครงการ CSR ก็จะประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

### 4. สื่อสารในรูปแบบต่างๆ

การใช้เครื่องมือการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยในการเผยแพร่ค่านิยมแห่งการใส่ใจต่อสังคมและโครงการ CSR ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจในหมู่พนักงานขององค์กร ทั้งนี้ การสื่อสารภายในอาจทำได้โดยผ่านทางสารสนเทศ เล่าเรื่องราวตัวอย่างที่ดีของโครงการ CSR ที่ดำเนินการโดยองค์กรในจดหมายข่าว บอร์ดประชาสัมพันธ์ และจดหมายเวียนภายในองค์กร (Jones, Comfort & Hillier, 2008) เป็นต้น

ในขณะที่การสื่อสารภายนอกอาจทำได้โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้รับรู้ถึงความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อสังคมของบุคลากรในองค์กร

นอกจากนี้ Manantov (2009) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าการใส่ใจต่อสังคมไม่ใช่เพียงการนำวัสดุที่เหลือใช้มารีไซเคิล แต่ควรต้องรวมถึงการสร้างการรับรู้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในหมู่พนักงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงจังในการปฏิบัติ เน้นการมีส่วนร่วม ปราศจากการปรุงแต่งเพื่อผลประโยชน์แฝงทางธุรกิจ จึงจะเห็นได้ว่าการสร้างตัวอย่างที่ดีในการส่งเสริมคุณค่าต่อสังคมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรรับรู้ เข้าใจ และสมัครใจร่วมลงมือทำกิจกรรม CSR ร่วมกับองค์กรอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การสื่อสารทางภาษาและคำที่ใช้ยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในกระบวนการสื่อสารกิจกรรม CSR ดังเห็นได้จากการศึกษาของ Cramer, Jonker, และ van der Heijden (2004) ที่พบว่าการใช้ภาษาสามารถมีส่วนทำให้เกิดการกระทำได้ การเปลี่ยนคำศัพท์ที่ยากให้เข้าใจง่ายอาจเป็นตัวแปรสำคัญในการดึงคนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ CSR ได้อย่างไม่น่าเชื่อ หรือกล่าวได้ว่าการเลือกคำที่ใช้อย่างถูกต้องสามารถสร้างแรงสนับสนุนภายในให้เกิดขึ้นได้

## องค์ประกอบของการปลูกฝังการสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (Key Components of Corporate Social Responsibility)

Filho, Wanderley, Gomez, และ Farache (2010) เสนอแนะว่าโครงการ CSR จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านผู้นำองค์กรและด้านการจัดการภายในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากโครงการ CSR ใดไม่มีผู้นำองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการ CSR แล้ว การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมจากภายในองค์กรนั้นก็มิโอกาสเกิดได้น้อย ในอีกทางหนึ่ง หากโครงการ CSR ขาดการจัดการภายในองค์กรที่ดี ถึงแม้ผู้นำองค์กรจะให้การสนับสนุนมากเพียงใด ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจุดสำคัญคือการมีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างให้กับพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การรับฟังความคิดเห็นโดยการจัดเวทีเสวนาและ การเยี่ยมเยียนชุมชน และลงพื้นที่ภาคสนาม

องค์การที่ต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ควรปลูกฝังองค์ประกอบสำคัญ 5 เรื่องให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้ (Vilanova et al., 2008) คือ

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์การที่ต้องการพัฒนา CSR ภายในองค์กร ต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรในเรื่องของธรรมาภิบาลในการจัดการองค์กร รวมถึงค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่ต้องปรับให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินถึงสังคมด้วย (Waldman, Siegel & Javidan, 2006)

### 2. ความสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relations)

การดำเนินการ CSR ให้ประสบความสำเร็จได้ต้องการความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในชุมชน ดังนั้นองค์กรจึงควรทำ CSR กับชุมชนในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำสาธารณกุศล และการมุ่งจัดทำโครงการรับใช้สังคม ที่จะสามารถดึงให้ทุกภาคส่วนในชุมชนมาร่วมสนับสนุนการทำ CSR ขององค์กรด้วยเสมอ

### 3. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Workplace)

ก่อนที่องค์กรจะดำเนินการ CSR ใดๆ ควรต้องมาพิจารณาวิเคราะห์ตนเองก่อนว่า ได้มีกระบวนการในการปรับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในที่ทำงานของตนให้สอดคล้องกับ CSR แล้วหรือยัง เช่น การว่าจ้างแรงงานได้เป็นไปตามระเบียบแรงงานหรือไม่ การปฏิบัติต่อพนักงานมีการยึดถือหลักสิทธิมนุษยชนในสถานทำงานหรือไม่ สถานที่ทำงานถูกสุขลักษณะดีหรือไม่ ซึ่งหากยังไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงในส่วนต่างๆ ที่ได้กล่าวมานี้ ก็จำเป็นต้องเร่งปรับปรุงและปรับสภาพในที่ทำงานให้เหมาะสมเป็นอันดับแรกๆ ก่อนจะดำเนินการ CSR ต่อไป เมื่อพนักงานมีความสุขที่ได้

มีส่วนร่วมกับองค์การในกิจกรรม CSR แล้ว เขาเหล่านั้นก็จะผูกพันและรู้สึกที่ตนเองเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Filho, Wanderley, Gomez & Farache, 2010)

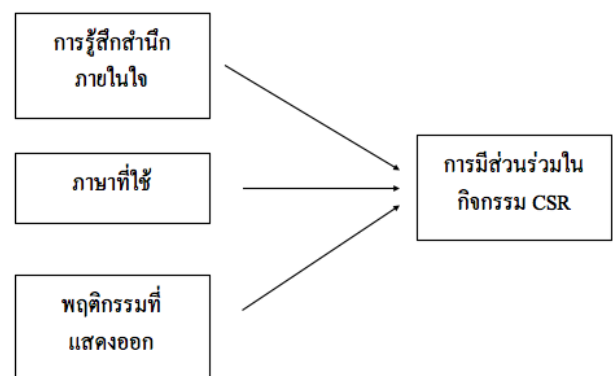
### 4. ความสำนึกในหน้าที่ (Accountability)

องค์การที่ให้ความสำคัญกับ CSR ต้องมีความสำนึกในหน้าที่ที่ตนเองมีต่อสังคม โดยการให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสในการรายงานข้อมูล ข่าวสาร ขององค์กร และการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่างๆ สู่สาธารณชน ไม่ว่าจะเป็นทางสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ ไปสเตอร์ ป้ายกลางแจ้ง แผ่นพับ ใบปลิว และอื่นๆ รวมถึงต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดแก่สาธารณชนเมื่อได้รับข้อมูล ข่าวสาร ที่ส่งออกไปจากองค์การ

### 5. กิจกรรมทางธุรกิจ (Marketplace)

องค์การต้องมีการทำกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งควรต้องให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรนั่นเองด้วย อาทิ ในการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรควรต้องคำนึงถึงการตั้งราคาสินค้าที่มีความยุติธรรมต่อผู้ซื้อหรือผู้บริโภค สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันอย่างยุติธรรมในตลาดที่ดำเนินธุรกิจอยู่ รวมถึงการลงทุนในธุรกิจที่ไม่เอาัดเอาเปรียบสังคมโดยรวมเหล่านี้ เป็นต้น

ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน Basu และ Palazzo (2008) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ (1) การรู้สึกสำนึกภายในใจ (2) ภาษาที่ใช้ และ (3) พฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งผลของการมีองค์ประกอบ 3 ส่วนนี้เป็นกุญแจสำคัญในการก่อให้เกิดพฤติกรรมในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR ขององค์กร



ที่มา: Kanual Basu และ Guido Palazzo, 2008.

ส่วนที่หนึ่ง คือ การรู้สึกสำนึกภายในใจ เกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกร่วมของการเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกว่าเขาหรือเธอมีหน้าที่ต้องช่วยเหลืองานด้านต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

ส่วนที่สอง คือ ภาษาที่ใช้ ซึ่งการพูดหรือภาษาที่ใช้ต้องแสดงออกถึงความจริงใจในการมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม



อย่างจริงจัง ไม่ใช่พูดหรือใช้ภาษาให้ดูดี สร้างภาพแต่เพียงอย่างเดียว คำขวัญควรใช้ภาษาที่แสดงออกต้องสามารถสื่อสารให้เห็นถึงว่าสิ่งที่พูดตั้งอยู่บนหลักฐานของความเป็นไปได้ ความมีอยู่จริง และความโปร่งใสตรงไปตรงมาปราศจากวาทะซ่อนเร้น

ส่วนที่สาม คือ พฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งควรต้องมีลักษณะเปิดกว้างต่อการรับฟังเสียงรอบข้าง และพร้อมตอบสนองปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อสภาวะการณ์ทางภายนอก นอกจากนี้ พฤติกรรมที่แสดงออกยังต้องมีความสม่ำเสมอในทางดำเนินงาน ด้าน CSR และอุทิศตนเพื่อกิจกรรม CSR ทั้งในด้านคน เครื่องมือ และเงินทุนอย่างจริงจัง

นอกจากนี้ การศึกษาของ Dawkins และ Ngunjiri (2008) ยืนยันว่าวัฒนธรรมมีผลต่อการรับรู้ในกิจกรรม CSR ที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในแต่ละองค์กร กอปรกับผลจากการศึกษาของ Hiss (2009) และ Filho, Wanderley, Gomez, และ Farache (2010) แสดงให้เห็นว่าการปลูกฝังวัฒนธรรมมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์การการสื่อสารให้บุคลากรในองค์การเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ CSR ขององค์การ เป็นส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ เพราะบุคลากรในองค์การนั้นเป็นพลังขับเคลื่อนที่จะนำพาให้โครงการ CSR ไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้ การสร้างการรับรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์การ และโครงการ CSR ที่ดำเนินการขึ้นโดยองค์การ และองค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต้องถือรวมเอากิจกรรมโครงการการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ โดยการปลูกฝังวัฒนธรรมในเรื่อง CSR ดังกล่าวนี้อาจต้องมีการหมั่นติดตามและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ

## สรุป

โครงการ CSR ควรจัดได้ว่าเป็นการลงทุนมากกว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในองค์การ (Linfei & Qingliang, 2009; McWilliams & Siegel, 2001) องค์การที่มีการสื่อสารกิจกรรม CSR อย่างต่อเนื่องมีส่วนสร้างความสามารถในการแข่งขันให้มีความแตกต่างเหนือคู่แข่งได้ นักวิชาการด้าน CSR ได้เสนอแนะหลักของการทำ CSR ยุคใหม่ คือการทิ้งวิธีการทำ CSR แบบไร้ทิศทาง และให้เปลี่ยนมาบูรณาการกิจกรรม CSR โดยผสมผสานให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ กอปรกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การของการมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์การ นับแต่นั้นกิจกรรม CSR ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในแผนกลยุทธ์ของการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และการสื่อสารกิจกรรม CSR ไปสู่สาธารณชนจะเป็นหัวข้อใหม่ที่จะเริ่มได้รับความนิยมในการศึกษาวิจัยมากขึ้น และนี่ถือเป็นการก้าวสำคัญที่ผู้นำของ

องค์การที่มองหาความยั่งยืนขององค์การตนต้องกลับมาวิเคราะห์โครงการ แผนงาน และกิจกรรมขององค์การอีกครั้งว่าได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับทิศทางความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การในอนาคตแล้วหรือยัง

## บรรณานุกรม

- Basil, D. Z. & Erlandson, J. (2008). Corporate social responsibility website representations: A longitudinal study of internal and external self-presentations. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 125-137.
- Basu, K. & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Cornelius, N., Wallace, J. & Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76, 117-135.
- Cramer, J., Jonker, J. & Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 215-222.
- David, P., Kline, S. & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Dawkins, C. & Ngunjiri, F. W. (2008). Corporate social responsibility reporting in South Africa. *Journal of Business Communication*, 45(3), 286-307.
- Filho, J., Wanderley, L., Gomez, C. & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Friedman, L. C. (2009). Tobacco industry use of corporate social responsibility tactics as a sword and a shield on secondhand smoke issues. *Journal of Law, Medicine & Ethics*, 819-827.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September, 13.
- Hiss, S. (2009). From implicit to explicit corporate social responsibility: Institutional change as a fight for myths. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 433-451.
- Jones, P., Comfort, D. & Hillier, D. (2008). Corporate social responsibility and marketing communications within stores: A case study of U.K. food retailers. *Journal of Food Products Marketing*, 14(4), 109-119.
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 12(2), 59-67.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S. & Henkel, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors. *Journal of Business Ethics*, 91, 167-181.
- Linfei, Z. & Qingliang, G. (2009). Corporate social responsibility in China apparel industry. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 39, 225-229.
- Ludescher, J. C. & Mahsud, R. (2010). Opening Pandora's box: Corporate social responsibility exposed. *The Independent Review*, 15(1), 123-131.
- Maignan, I. & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from business' self-presentation. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Mamantov, C. (2009). The engine behind employee communication success. *Communication World*, September-October, 33-35.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Pater, A. & Lierop, K. (2006). Sense and sensitivity: the roles of organization and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 339-351.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 57-68.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 87-92.
- Snider, J., Hill, R. P. & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21<sup>st</sup> Century: A view from the World's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48, 175-187.
- Tengblad, S. and Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 93, 653-669.
- Vilanova, M., Lozano, J. M. & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87, 57-69.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Worthington, I., Ram, M. & Jones, T. (2006). 'Giving something back': a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 95-108.