

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย และกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนกระบวนการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสู่สาธารณะ

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ รายงานการพัฒนาย่างยั่งยืนประจำปี 2548 – 2549 รายงานประจำปี 2548- 2549 และเว็บไซต์ ของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) นักสื่อสารของทั้ง 3 องค์กร เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม
2. แนวคิดการจัดทำรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน
3. แนวคิดการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
4. แนวคิดการสื่อสารองค์กร
5. แนวคิดการสื่อสารภายในองค์กร
6. แนวคิดการตลาดเพื่อสังคม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย” สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย

จากการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อด้านสังคม

1. ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนด และการสร้างกิจการให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล และบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ หรือจรรยาบรรณ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรจะยึดถือปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการกำหนดกลไกการบริหารงานทั้งระดับคณะกรรมการและระดับบริหาร เป็นโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ชัดเจน ครอบคลุมการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรผ่านทางผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธุรกิจหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานดังกล่าว ทั้งนี้เป็นไปตามลักษณะการประกอบธุรกิจ และการจัดการองค์กร

บริษัท บางจากฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาล เพื่อดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยในโครงสร้างระดับบริหารได้จัดตั้งคณะบริหารความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมและพลังงาน เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และจัดตั้งคณะกรรมการชุมชนสัมพันธ์ เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยคณะดังกล่าวประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และพนักงานระดับบริหารจากส่วนงานต่าง ๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้คณะบริหารและจัดการองค์กร และคณะกรรมการบริษัททราบ

บริษัท ปตท. ได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารองค์กร โดยในโครงสร้างระดับบริหารส่วนกลางจะมีฝ่ายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยส่วนนโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และส่วนบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทำงานร่วมกับส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติชัดเจน ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานและรายงานให้ฝ่ายบริหารองค์กรและคณะกรรมการบริษัททราบ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา เพื่อดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในโครงสร้างระดับบริหารได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธุรกิจซิเมนต์เป็นประธาน และกรรมการผู้จัดการใหญ่ของทุกธุรกิจเป็นกรรมการ ทำงานร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาสู่ความยั่งยืนทั้งในระดับธุรกิจและระดับบริษัท ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติสู่ความยั่งยืน และจัดตั้งคณะกรรมการบริจาดเพื่อดูแลแนวทางการบริจาด และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบการนำแนวคิดและนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อเพิ่มความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงานและอำนาจการตัดสินใจ โดยหน่วยงานต่าง ๆ นี้มีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อรายงานให้คณะกรรมการและคณะกรรมการบริษัททราบ

2. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงานภายในองค์กรและคู่ธุรกิจ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร การควบคุมมลพิษ การจัดการของเสีย และการฟื้นฟูธรรมชาติสภาพแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมหรือช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในช่วงของการนำไปใช้งานและหลังการใช้งาน

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ยังมีการจัดการสิ่งแวดล้อมในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโดยศึกษาทำความเข้าใจกับแหล่งกำเนิดและการก่อให้เกิดก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจ รวมทั้งวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ แหล่งกำเนิด และหาแนวทางการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

2.2 การจัดการอย่างยั่งยืนผ่านคู่ธุรกิจ พัฒนาและยกระดับคู่ธุรกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยโครงการจัดทำระบบการให้การรับรองความปลอดภัยผู้รับเหมา (Subcontractor Safety Certification System) และโครงการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่าน Supply Chain (Greening the Supply Chain) การจัดซื้อที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยได้กำหนดแนวปฏิบัติการจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อผลักดันให้ผู้ผลิตพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสิ่งแวดล้อมออกสู่สังคมมากขึ้น

3. ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมในด้านต่าง ๆ โดยเริ่มจากสังคมภายในองค์กร คือ การดูแลและพัฒนาพนักงาน ด้วยการจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และส่งเสริมความรู้แก่พนักงานควบคู่ไปกับการวางรากฐานแนวความคิดในการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงจริยธรรม คุณธรรม ตามหลักบรรษัทภิบาล รวมทั้งสร้างจิตสำนึกที่ดีด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย โดยบริษัท บางจากฯ และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ได้สนับสนุนให้

พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของสโมสรพนักงาน และสมาชิกกรรมตามลำดับ

ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขยายจากสังคมภายในองค์กรไปสู่สังคมใกล้เคียง คือ ชุมชนที่อยู่ในบริเวณที่องค์กรดำเนินธุรกิจ และสังคมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ และการดำเนินโครงการรณรงค์ทางสังคมในประเด็นต่าง ๆ ที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยประเด็นทางสังคมที่ทั้ง 3 องค์กรให้ความสำคัญคล้ายกัน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านการกีฬา และด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประเด็นที่แตกต่างกัน คือ บริษัท บางจากฯ มีการดำเนินการด้านธุรกิจชุมชน และด้านความปลอดภัยในขณะบริษัท ปตท.ฯ และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ มีการดำเนินการด้านศิลปวัฒนธรรม สำหรับรูปแบบที่คล้ายคลึงกันของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ การจัดกิจกรรมรณรงค์ทางสังคม การบริจาคเงินหรือสิ่งของ การจัดการประกวดแข่งขัน การอบรมให้ความรู้ การสนับสนุนองค์กรการกุศลให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยบริษัท บางจากฯ และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ยังมีการสนับสนุนให้พนักงานเสียสละเวลาเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ อีกด้วย

เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

1. กระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ พนักงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร นั่นคือ พนักงานเพื่อให้เกิดความตระหนักเข้าใจ และปฏิบัติงานในแนวทางที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่ได้กำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ หรือจรรยาบรรณขององค์กร โดยมีรูปแบบการสื่อสารผสมผสานกัน ทั้งเครือข่ายการสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารแนวระนาบ และการสื่อสารข้ามสายงาน และเครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารที่องค์กรใช้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานมากที่สุด คือ การใช้สื่อบุคคล เพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการประพฤติปฏิบัติตนให้เห็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยเฉพาะถ้าผู้สื่อสารเป็นผู้บริหารระดับสูง จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ง่าย โดยสรุปภาพรวมของกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรได้ ดังนี้

ภาพที่ 5.1

กระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร
เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

Sender ผู้ส่งสาร	Message สาร	Channel ช่องทางการสื่อสาร	Receiver ผู้รับสาร
ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารตามลำดับชั้น	วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ จรรยาบรรณ เป้าหมายองค์กร	เอกสารคำสั่ง การประชุม E-mail ภายใน Intranet การประชุมสัมพันธ ภายใน	ผู้บริหาร ตามลำดับชั้น พนักงาน
พนักงาน ผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น	ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาในการทำงาน วิธีการทำงานใหม่ ๆ ทางเลือกในการทำงาน	การประชุม E-mail ภายใน Intranet ผ่านเว็บบอร์ด	ผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น ผู้บริหาร ระดับสูง
หน่วยงานกลาง ที่กำลังดูแล การพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือบริหารคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย	เกณฑ์ประเมิน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แนวการปฏิบัติงาน ด้านสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย	เอกสารคำสั่ง การประชุม การอบรมสัมมนา E-mail ภายใน Intranet	พนักงานที่มี หน้าที่ เกี่ยวข้อง ผ่าน ผู้บังคับบัญชา
ส่วนสื่อสารองค์กร หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์	ข่าวสาร ความเคลื่อนไหว โครงการ/กิจกรรม กิจกรรมรณรงค์ต่าง ๆ	Intranet E-mail ภายใน วารสารภายใน ป้ายประกาศ เสียงตามสาย	พนักงาน ทุกระดับ
สโมสรพนักงาน สภากิจกรม	กิจกรรมของชมรมต่าง ๆ	Intranet E-mail ภายใน ป้ายประกาศ เสียงตามสาย	พนักงาน ทุกระดับ

2. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า และชุมชน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร จะเป็นการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า และ ชุมชน เพื่อแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์กร สร้างช่องทางการมีส่วนร่วมกับองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ ให้ความร่วมมือ ร่วมพัฒนาและสนับสนุนองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกระบวนการสื่อสารจะสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภายในองค์กรตามโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

ภาพที่ 5.2

กระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิด
การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

Sender ผู้ส่งสาร	Message สาร	Channel ช่องทางการสื่อสาร	Receiver ผู้รับสาร
หน่วยงาน นักลงทุนสัมพันธ์	การกำกับดูแลกิจการที่ดี ผลประกอบการ รายงานทางการเงิน กิจกรรมบรรณรักษ์	E-mail Internet จดหมาย วารสาร การประชุม กิจกรรมบรรณรักษ์	ผู้ถือหุ้น
หน่วยงาน การเงิน	การกำกับดูแลกิจการที่ดี ผลประกอบการ รายงานทางการเงิน	E-mail Internet จดหมาย	เจ้าหนี้
หน่วยงาน ประชาสัมพันธ์	ข้อมูลและความรู้ด้าน การพัฒนาอย่างยั่งยืน	Internet การประชุม	คู่แข่ง

ภาพที่ 5.2 (ต่อ)

Sender ผู้ส่งสาร	Message สาร	Channel ช่องทางการสื่อสาร	Receiver ผู้รับสาร
หน่วยงาน การตลาด	แนวทางการประกอบธุรกิจ แนวปฏิบัติของคู่ค้า ความรู้ด้านความปลอดภัยและ สิ่งแวดล้อม	E-mail Internet จดหมาย วารสาร การอบรมสัมมนา กิจกรรมรณรงค์ต่าง ๆ	คู่ค้า
หน่วยงาน การตลาด	ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ รายการส่งเสริมการขาย กิจกรรมรณรงค์	E-mail Internet SMS กิจกรรมพิเศษ สื่อ ณ จุดขาย	ลูกค้า
หน่วยงาน ชุมชนสัมพันธ์	การดำเนินงานและ ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย กิจกรรมรณรงค์	การประชุมชี้แจง วารสาร สื่อพิเศษ E-mail	ชุมชน

ช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้มากที่สุดเพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม แตกต่างไปตามกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- ช่องทางการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น คือ Internet
- ช่องทางการสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ คือ จดหมาย และ E-mail
- ช่องทางการสื่อสารกับคู่ค้า คือ การอบรมและสัมมนา
- ช่องทางการสื่อสารกับคู่แข่ง คือ การประชุม
- ช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า คือ การจัดรายการส่งเสริมการขาย
- ช่องทางการสื่อสารกับชุมชน คือ การใช้สื่อบุคคล และการประชุมชี้แจง

เพื่อศึกษาการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสู่สาธารณะ

เป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากสังคม พร้อมกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม โดยการสื่อสารผลการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม และจัดกิจกรรมรณรงค์ทางสังคมต่าง ๆ มีหน่วยงานด้านสื่อสารองค์กรหรือประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ในการดำเนินการดังกล่าว และหน่วยงานกลางที่กำกับดูแลการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ บริหารคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย รับผิดชอบต่อการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นักสื่อสารของทั้ง 3 องค์กรเห็นว่าการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการสื่อสารที่สามารถนำเสนอข้อมูลการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้ครบถ้วนที่สุด และการจัดโครงการหรือกิจกรรมรณรงค์สามารถแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมากที่สุด และสามารถก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์กรและสังคมโดยรวม

การจัดโครงการหรือกิจกรรมรณรงค์ที่องค์กรได้ดำเนินงาน มีขั้นตอนที่สำคัญคือการวางแผนเพื่อกำหนดประเด็นรณรงค์ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินการ และการประเมินผล โดยปัจจัยความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม คือ การวางแผนเพื่อกำหนดประเด็นรณรงค์

บริษัท บางจากฯ มีเกณฑ์ในการพิจารณาและคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อจัดทำเป็นโครงการ รณรงค์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวม ตรงกับความต้องการของสังคม สอดคล้องกับความสามารถหลักและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่

บริษัท ปตท.ฯ มีเกณฑ์ในการพิจารณาและคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อจัดเป็นโครงการรณรงค์ โดยพิจารณาประสบการณ์และข้อมูลความรู้ในประเด็นนั้น ๆ จากการดำเนินการขององค์กรที่ต่อเนื่องจริงจัง หรือเป็นประเด็นที่องค์กรได้ดำเนินการเป็นผลสำเร็จมาแล้ว

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยฯ มีเกณฑ์พิจารณาและคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อจัดทำเป็นโครงการรณรงค์ โดยคำนึงถึงความยั่งยืน เริ่มจากภายในองค์กรก่อน และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัย “รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย” เมื่อพิจารณาผลการศึกษพบว่า มีหลายประเด็นที่จะนำมาอภิปราย เพื่อให้ความชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย ดังต่อไปนี้

นโยบายขององค์กรที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

การที่องค์กรธุรกิจไทยมีนโยบายที่สอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการ และมีความสัมพันธ์กับประวัติความเป็นมาหรือจุดกำเนิดขององค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจไทยนั้นให้ความสำคัญการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนมาเป็นเวลานานแล้ว ก่อนที่แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือซีเอสอาร์ จะเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในประเทศไทยเช่นทุกวันนี้ เพียงแต่มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป และเป็นเพียงแนวประพฤติปฏิบัติที่ยังมิได้รวบรวมไว้เป็นระบบ

การระบุนโยบายดังกล่าวไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ย่อมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรที่จะปฏิบัติตามพันธะสัญญาดังกล่าว มิใช่เป็นเพียงการดำเนินงานในระยะเวลานั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับคำจำกัดความของแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ที่ The World Business Council for Sustainable Development: WBCSD (Online, 1999) หรือสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็น

ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรต่อการปฏิบัติตามพันธะสัญญาในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้สร้างความเจริญก้าวหน้าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ พร้อมไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน และครอบครัว ตลอดจนชุมชน และสังคม

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตไว้ว่ากรณีศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นธุรกิจอุตสาหกรรมพลังงานและวัสดุก่อสร้าง ซึ่งส่งผลต่อเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศโดยตรง และยังเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหาจากการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ จึงน่าจะถือเป็นธรรมชาติวิสัยขององค์กรที่ต้องมีนโยบายการดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ ลักษณะการประกอบธุรกิจของทั้ง 3 องค์กร เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่ส่งผล

กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม จึงน่าจะเป็นความคาดหวังจากสังคมที่ต้องการให้องค์กรแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

เมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาสาระหรือข้อความสำคัญในนโยบายขององค์กรที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ยังพบว่ามี ความแตกต่างกันในระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ กล่าวคือ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ระบุว่า “ภายในปี 2558 จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่อง ในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....” (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2550, น. 3)

บริษัท บางจากฯ ระบุว่า “เป็นบริษัทไทยชั้นนำ ดำเนินธุรกิจพลังงานและธุรกิจต่อเนื่อง ที่สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เป็นธรรมอย่างยั่งยืน มีสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม.....มีธรรมาภิบาล” (บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), 2550, น. 4)

บริษัท ปตท. ระบุว่า “.....มุ่งมั่นสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และเป็นผู้นำในภูมิภาค ด้วยด้วยความรับผิดชอบต่อ เป็นธรรม และให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2550, น. 5)

เมื่อพิจารณาข้อความสำคัญในวิสัยทัศน์ของทั้ง 3 องค์กร พบว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ มีข้อความที่ชัดเจนที่แสดงถึงเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะเป็น “แบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน” สะท้อนถึงระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมที่นอกจากจะเห็นความสำคัญกับการดำเนินกิจการขององค์กรแล้ว การดำเนินการดังกล่าวยังต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนได้รับการยอมรับยกย่องจากสังคมในฐานะที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าหมายด้านเวลากำกับไว้อย่างชัดเจนว่า “ภายในปี 2558” ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ช่วยประเมินผลการดำเนินงานว่าสามารถบรรลุตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ได้หรือไม่

ในขณะที่ข้อความสำคัญในวิสัยทัศน์ของบริษัท บางจากฯ ระบุเพียงว่า “....มีสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม” ซึ่งมีได้สะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สื่อความหมายได้เพียงว่าองค์กรคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่ไม่ได้สื่อความหมายถึงระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานดังกล่าว เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ปตท. ที่ระบุเพียงกว้าง ๆ ว่า “ด้วยความรับผิดชอบต่อ เป็นธรรม และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ที่มีได้สื่อความหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัย เห็นว่าการกำหนดเนื้อหาสาระของวิทยุทัศน์ถือเป็นการกำหนดสารหรือข้อความสำคัญ (Key Message) ที่มีความหมายต่อการสื่อความหมายและการรับรู้ จึงควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าข้อความดังกล่าวสามารถสื่อความหมายตรงตามที่ต้องการสื่อสารมากที่สุด และควรจะเป็นข้อความที่กระชับ เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ที่สำคัญคือควรจะมีวัดผลในทางปฏิบัติได้จริง โดยหากมีการกำหนดเป้าหมายด้านเวลากำกับไว้ด้วย จะช่วยให้สามารถประเมินผลได้ว่าองค์กรบรรลุถึงวิทยุทัศน์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่

รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย

รูปธรรมของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีหลากหลายรูปแบบ แต่เมื่อพิจารณาพบว่ามียุ 2 มิติหลัก คือ มิติภายใน และมิติภายนอก สอดคล้องกับลักษณะรูปธรรมของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ European Commission ได้รวบรวมไว้ (“สู่การให้ที่แตกต่าง การศึกษาวิจัยรูปแบบ ลักษณะ และกลไกการให้เพื่อสังคม,” ออนไลน์, 2548) ดังนี้

1. มิติภายใน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การดูแลสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

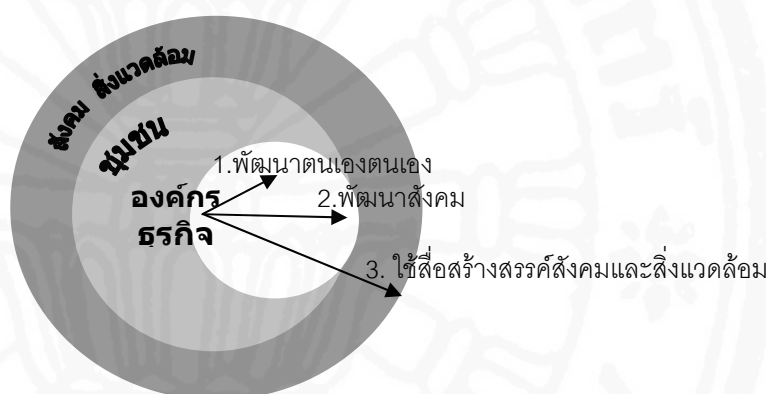
2. มิติภายนอก ได้แก่ การจัดการกับผู้ส่งมอบ (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจ การดูแลผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม ความรับผิดชอบต่อโลก

แนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย เริ่มจากมิติภายในองค์กรก่อน คือการพัฒนาตนเองเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรตามหลักบรรษัทภิบาล การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการดูแลสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน จากนั้นจึงขยายไปสู่มิติภายนอกคือความรับผิดชอบต่อชุมชน การดูแลผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม โดยการจัดการกับผู้ส่งมอบ (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อโลก เป็นรูปธรรมที่องค์กรธุรกิจไทยน่าจะให้ความสำคัญมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับกระบวนการทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มจากมิติภายในองค์กรก่อนนี้ สอดคล้องกับแนวทางที่อานันท์ ปันยารชุน ประธานสภาสถาบันสิ่งแวดล้อม (“ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ใหม่ของธุรกิจไทย,” ออนไลน์, 2549) ได้ให้แนวทางไว้เป็นบันได 3 ขั้น คือ การพัฒนาตนเองเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน การสร้างชุมชนน่าอยู่และเข้มแข็ง และการใช้สื่อสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังแสดงได้ดังภาพ

ภาพที่ 5.1

แนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม



อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรธุรกิจไทยจะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในแนวทางดังกล่าว สิ่งที่ทำท้าย คือ ต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และเพิ่มความเข้มข้นมากขึ้นในทุกระดับ โดยเฉพาะการใช้สื่อสร้างสรรค์สังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะยังพบว่าองค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่จะใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร หรือใช้เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร หากสามารถสื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นเตือนหรือให้ความรู้กับสังคม ถึงความสำคัญของการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและสังคมโดยรวม

รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ นอกจากจะสามารถแบ่งได้ตามสาระสำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบด้านสังคม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว หากพิจารณาตามทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ สามารถแบ่งเป็นการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นหลัก และการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นหลัก สอดคล้องกับที่พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์และคณะ (ออนไลน์, 2548) ได้แบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ ดังนี้

1. Corporate-driven CSR หรือการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก

1.1 การดำเนินการอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ที่การดำเนินการ CSR ที่ให้ความสำคัญกับมิติภายในองค์กร โดยการปฏิบัติตามกฎหมายที่กำหนด และปฏิบัติตามมาตรฐานหรืออุดมการณ์ขององค์กร ซึ่งมากกว่ากฎหมายกำหนด เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การดูแลสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร บรรษัทภิบาล และความโปร่งใส รูปแบบดังกล่าว สอดคล้องกับที่ฟิลิป คอตเลอร์ และแนนซี ลี (Kotler and Lee, 2005) ได้ให้แนวทางของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ ที่เรียกว่า Socially Responsible Business Practices หรือการปรับเปลี่ยนการดำเนินการหรือการลงทุนทางธุรกิจเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนที่ดีขึ้นของชุมชนและการปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยรูปธรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุด คือการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในกระบวนการทางธุรกิจ ที่น่าจะสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจไทยให้ความสำคัญและพัฒนาให้เกิดขึ้น คือ ควรจะสามารถเชื่อมร้อยกิจกรรมทางธุรกิจให้มีส่วนผสมของความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพราะจะทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องจริงจัง และเกิดผลดีต่อองค์กรและสังคมได้อย่างยั่งยืน ในลักษณะเดียวกับโครงการป้อมชุมชน ของบริษัทบางจากฯ ซึ่งเป็นโครงการที่สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม เชื้อประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและชุมชนได้อย่างยั่งยืน ทั้งยังเป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องจริงจัง ในที่สุดได้กลายเป็นภาพลักษณ์ที่โดดเด่น สะท้อนถึงเอกลักษณ์และตัวตนขององค์กรได้เป็นอย่างดี

1.2 การดำเนินการซึ่งแยกต่างหากจากกระบวนการทางธุรกิจ หรือเกิดขึ้นภายหลังกระบวนการทางธุรกิจ (CSR after process) มักเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขยายจากสังคมภายในองค์กรไปสู่สังคมใกล้เคียง คือ ชุมชนที่อยู่ในบริเวณที่องค์กรดำเนินธุรกิจ และสังคมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น การบริจาคเงินและสิ่งของ การจัดกิจกรรมรณรงค์ทางสังคม การจัดการประกวดแข่งขัน การอบรมให้ความรู้ การสนับสนุนองค์กรการกุศลให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การสนับสนุนให้พนักงานเสียสละเวลาเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับที่ฟิลิป คอตเลอร์ และแนนซี ลี (Kotler and Lee, 2005) ได้แนะนำแนวทางของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ ที่เรียกว่า Corporate Philanthropy, Corporate Social Marketing, และ Community Volunteering

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่แตกต่างหากจากกระบวนการธุรกิจ ที่น่าจะสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญมากขึ้น คือ Community Volunteering หรือการสนับสนุนให้พนักงานเสียสละเวลาเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ ที่องค์กรได้ดำเนินการ เนื่องจากเป็นการดำเนินงานที่ไม่ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมมากนัก เพียงแต่องค์กรอาจจะต้องผ่อนปรนกฎระเบียบบางประการเพื่อเอื้อให้พนักงานสามารถเสียสละเวลาในวันทำงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมต่าง ๆ ได้

การดำเนินการในรูปแบบของ Corporate Social Marketing หรือ การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม หรือคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนและสังคม เป็นรูปแบบที่องค์กรธุรกิจใช้กันมากที่สุด โดยความท้าทายหรือสิ่งที่ยากที่สุดในการดำเนินการดังกล่าว คือ การวางแผนเพื่อคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อนำมาจัดทำเป็นโครงการรณรงค์ ที่จะต้องสอดคล้องกับความต้องการหรือความจำเป็นของสังคม และสัมพันธ์กับลักษณะการประกอบธุรกิจขององค์กร โดยอาจจะเริ่มจากทรัพยากร ความสามารถหลัก หรือประสบการณ์ ขององค์กร ที่ผ่านการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และดำเนินการมาแล้วภายในองค์กรก่อนที่จะขยายไปสู่ชุมชนและสังคมในวงกว้างต่อไป

2. Social-driven CSR หรือการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นหลัก

มักเป็นการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด โดยใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communication) เช่น การดำเนินการของบริษัท บางจากฯ ที่เชิญชวนลูกค้าสมาชิกบัตรแก๊สโซฮอล์คลับ บริจาคส่วนลดที่ได้จากการเติมน้ำมันแก๊สโซฮอล์ให้กับองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ โดยบางจากฯ ร่วมบริจาคเงินจำนวนหนึ่งสมทบด้วย ยอดเงินบริจาคจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับส่วนลดที่ได้จากการเติมน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ซึ่งเท่ากับองค์กรบริจาครายได้หรือกำไรจากการจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ให้กับองค์กรสาธารณกุศลโดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการบริจาคด้วย คล้ายคลึงกับที่รูปแบบที่ฟิลิป คอตเลอร์ และแนนซี ลี (Kotler and Lee, 2005) เรียกว่า Cause-Related Marketing หรือการบริจาคส่วนหนึ่งของรายได้หรือกำไรจากการจำหน่ายสินค้าให้กับสังคม ผ่านทางมูลนิธิหรือองค์กรการกุศลต่าง ๆ

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสามารถดำเนินการได้หลากหลาย แต่ความเข้าใจของคนส่วนใหญ่ในสังคมเมื่อเอ่ยถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มักจะนึกไปถึงการจัดโครงการหรือการรณรงค์ทางสังคม (Corporate Social Marketing) และการบริจาคเงินหรือสิ่งของ (Corporate Philanthropy) เท่านั้น ทั้งที่การดำเนินการดังกล่าวเป็นเพียงส่วนหนึ่งของรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่าง

รับผิดชอบต่อสังคม และเป็นรูปแบบที่แตกต่างหากจากระบวนการธุรกิจหรือเกิดขึ้นภายหลัง (CSR after process)

สำหรับองค์กรธุรกิจที่ต้องการนำรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมไปประยุกต์ใช้ จึงควรพิจารณาจากมิติภายในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก เช่น องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ มีการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ตามหลักบรรษัทภิบาลมากน้อยเพียงใด แล้วพิจารณาถึงลักษณะการประกอบธุรกิจ หรือขั้นตอนกระบวนการการผลิต ตาม Value Chain ว่าสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการหรือการลงทุนทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชน และช่วยรักษาปกป้องสิ่งแวดล้อมได้หรือไม่ โดยอาจจะเริ่มจากการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรก่อน จากนั้นจึงพิจารณามิติภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของสังคม ควบคู่ไปกับความพร้อมขององค์กร

ภาพที่ 5.2

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม



ในการพิจารณารูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ในส่วนของ CSR after Process หรือการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างหากจากระบวนการธุรกิจ หรือเกิดขึ้นภายหลัง พบว่า มีความแตกต่างกันของระดับการดำเนินการ โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าหากพิจารณารูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ตามแนวทางของฟิลิป คอตเลอร์ และแนนซี ลี (Kotler and Lee, 2005) ตามระดับของการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มุ่งให้เกิดประโยชน์

ทั้งต่อองค์กรและสังคมโดยรวม อาจจัดเรียงลำดับความเข้มข้นจากมากไปสู่น้อยได้เป็น Socially Responsible Business Practices, Community Volunteering, Corporate Social Marketing, Corporate Philanthropy, Cause Promotion และ Cause-Related Marketing

ภาพที่ 5.3

ระดับของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม



นอกจากนี้ ในการสร้างสรรค์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ อาจจะใช้รูปแบบและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเป็นกรณีศึกษา โดยศึกษาจากแบบที่องค์กรนั้น ๆ มีความโดดเด่น หรือได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจริงจัง ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าแต่ละองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมีตัวอย่างของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่โดดเด่นแตกต่างกันออกไป หากพิจารณาจากลักษณะการดำเนินงาน และจำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่องค์กรได้ดำเนินการ ดังนี้

บริษัท บางจากฯ จะมีกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่โดดเด่นในรูปแบบ Socially Responsible Business Practices และ Cause-Related Marketing กล่าวคือ การดำเนินโครงการปั๊มชุมชน ที่เปิดโอกาสให้องค์กรชุมชนได้ร่วมธุรกิจกับบางจากฯ โดยการบริหารธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ทำให้ชุมชนได้เป็นเจ้าของกิจการ มีรายได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันบางจากฯ ก็มีช่องทางจำหน่ายเพิ่มขึ้น จากจำนวนสถานีบริการที่บริหารงานโดยชุมชน พร้อมกับมีการจัดรายการส่งเสริมการขายที่นำสินค้าชุมชนมาเป็นของสมนาคุณลูกค้า

และเปิดโอกาสให้ลูกค้าที่เป็นสมาชิกบัตรแก๊สโซฮอล์คลับ สามารถเลือกบริจาคส่วนลดที่ได้จากการเติมน้ำมันแก๊สโซฮอล์ให้กับองค์กรสาธารณกุศลได้

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยฯ โดดเด่นในรูปแบบ Community Volunteering, Corporate Social Marketing กล่าวคือ การสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมพัฒนาสังคมผ่านแนวคิดของตนเอง ด้วยโครงการต่าง ๆ อาทิ โครงการ “ปันโอกาส วาดอนาคต” ที่ให้พนักงานรวมกลุ่มกันตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป เสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยมูลนิธิซีเมนต์ไทย สนับสนุนงบประมาณ หรือโครงการ “One Cell One Project” ที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนรอบโรงงาน โดยรวมกลุ่มเข้าไปสำรวจความต้องการของชุมชน วางแผนแก้ไขปัญหา และดำเนินการร่วมกับชุมชน และโครงการ “Color Zone” ที่แบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นสี แล้วกำหนดพื้นที่รอบโรงงานออกเป็นโซนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดูแลและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า บริษัท บางจากฯ มีการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครเพื่อสังคมเช่นเดียวกัน แต่เป็นเพียงการมีส่วนร่วมในฐานะผู้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมที่หน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ดำเนินการอยู่แล้ว มิได้สนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้คิดผู้ริเริ่มโครงการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากที่พนักงานได้มีส่วนร่วมพัฒนาสังคมผ่านแนวความคิดของตนเอง จะทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสังคม และเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสังคมจากประสบการณ์ตรงของตนเอง ถือเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกต่อสาธารณะและการเป็นอาสาสมัครเพื่อสังคมที่ยั่งยืนมากกว่า เพียงแต่องค์กรจะต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง เพราะการดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยเวลาค่อนข้างมาก องค์กรจึงอาจจะต้องผ่อนปรนกฎระเบียบด้านเวลาบางประการ เช่น ให้พนักงานใช้เวลางานในการดำเนินกิจกรรมอาสาสมัครต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยฯ ยังได้จัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและน่าสนใจหลายโครงการ อาทิ โครงการ Do It Green เพื่อสร้างจิตสำนึกและกระตุ้นพฤติกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตามแนวทาง 3R คือ Reduce Reuse&Recycle และ Replenish ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของสารที่นำเสนอให้น่าสนใจ จากแนวทางอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ค่อนข้างเป็นวิชาการ ให้เป็นหัวข้อสั้น ๆ ที่กระชับ จดจำง่าย น่าสนใจ และสื่อความหมายได้ครบถ้วนตามหลักวิชาการ หรือโครงการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนด้วยการเล่านิทานอ่านหนังสือที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดกิจกรรมที่น่าสนใจ เช่น เทศกาลนิทานในสวน และโครงการ “รักษาน้ำ...เพื่ออนาคต” ที่มีการจัดทำสารคดีดนตรีเล่าเรื่อง “น้ำคือชีวิต” เพื่อนำเสนอการแก้ไขปัญหาน้ำตามแนวพระราชดำริเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกการอนุรักษ์น้ำในสังคมในรูปแบบที่น่าสนใจ ในขณะที่บริษัท ปตท. มีการจัดโครงการ/

กิจกรรมเพื่อสังคมที่น่าสนใจเช่นเดียวกัน แต่ในระยะเวลาที่ศึกษามีจำนวนโครงการน้อยกว่า ส่วนบริษัท บางจากฯ จะมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะชุมชนที่อยู่รอบโรงกลั่นน้ำมันบางจากเป็นหลัก

บริษัท ปตท. โดดเด่นในรูปแบบ Corporate Philanthropy กล่าวคือ การบริจาคเงินและสิ่งของ ให้กับชุมชนโดยตรง และบริจาคผ่านองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ เช่น การก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารห้องสมุด ปตท. พลังไทยเพื่อไทย ให้กับโรงเรียนต่าง ๆ การมอบทุนการศึกษา อุปกรณ์การเรียนการสอนและอุปกรณ์กีฬา ให้กับโรงเรียนในพื้นที่รอบหน่วยงานของ ปตท. และแนวท่อส่งก๊าซธรรมชาติทั่วประเทศ การจัดสร้างสนามกีฬาและลานกีฬาในสามจังหวัดภาคใต้ พร้อมทั้งมอบอุปกรณ์กีฬา ก่อสร้างหอนาฬิกา และกระจายเสียงให้กับชุมชน ในขณะที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ มีการบริจาคเงินและสิ่งของเช่นเดียวกัน แต่มีจำนวนโครงการน้อยกว่าส่วนบริษัท บางจากฯ มิได้เน้นการดำเนินการดังกล่าว เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านงบประมาณ

สรุปผลการเปรียบเทียบความโดดเด่นด้านรูปแบบกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 5.3

ผลการเปรียบเทียบรูปแบบโครงการ/กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

ลำดับ	Socially Responsible Business Practices	Community Volunteering	Corporate Social Marketing	Corporate Philanthropy	Cause - Related Marketing
1	บางจากฯ	ปูนซิเมนต์ไทยฯ	ปูนซิเมนต์ไทยฯ	ปตท.	บางจากฯ
2	ปูนซิเมนต์ไทยฯ	บางจากฯ	ปตท.	ปูนซิเมนต์ไทย	ปตท.
3	ปตท.	ปตท.	บางจากฯ	บางจากฯ	ปูนซิเมนต์ไทย

นอกจากนี้ หากพิจารณาตามประเด็นของโครงการ/กิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า แต่ละองค์กรจะมีความโดดเด่นที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อประโยชน์ในการดำเนินโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในด้านต่าง ๆ ได้ ดังนี้

บริษัท บางจากฯ โดดเด่นในด้านธุรกิจชุมชน จากการดำเนินโครงการ “ปัมชุมชน” อย่างต่อเนื่อง โดยถือเป็นโครงการที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท บางจากฯ ที่สามารถเชื่อมโยงการ

ดำเนินธุรกิจเข้ากับควมรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน และเป็นโครงการที่เอื้อประโยชน์ทั้งต่อองค์กรเองและต่อชุมชน โดยปัจจุบันมีชุมชนดำเนินการปัมชุมชนทั่วประเทศกว่า 500 แห่ง นับเป็นส่วนครึ่งหนึ่งของสถานีบริการน้ำมันบางจากที่มีอยู่ทั้งหมด เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้เติบโตก้าวหน้าขึ้นด้วยแรงสนับสนุนจากชุมชน ในขณะที่ชุมชนเองสามารถบริหารจัดการธุรกิจที่ตนเองเป็นเจ้าของได้ ถือเป็นการดำเนินการที่พัฒนาจากโครงการเพื่อสังคมไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือการลงทุนขององค์กรที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ในขณะที่บริษัท ปตท. เริ่มมีการดำเนินงานด้านธุรกิจชุมชนบ้าง แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมจนถึงขั้นที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือการลงทุนขององค์กร เช่น การดำเนินการโครงการหมู่บ้านปตท. เข้มแข็ง หรือการสนับสนุนการให้ชุมชนปลูกหญ้าแฝกเพื่อประโยชน์ทางการเกษตร ส่วนบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ จะเน้นการดูแลและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชุมชนในด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น การซ่อมแซมก่อสร้างอาคาร การปรับปรุงระบบประปา ฯลฯ

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ โดดเด่นในด้านการกีฬา ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และด้านการศึกษา จากการดำเนินโครงการด้านการกีฬา คือ โครงการ SCG Badminton ร่วมกับสมาคมแบดมินตันฯ แห่งประเทศไทย อย่างต่อเนื่องครบวงจร ตั้งแต่การจัดการแข่งขัน การพัฒนาฝีมือของนักแบดมินตันไทย และการสนับสนุนให้นักแบดมินตันไทยเข้าร่วมการแข่งขันในระดับโลกในส่วนของบริษัท ปตท. มีการดำเนินโครงการด้านการกีฬาเช่นเดียวกัน แต่เป็นเพียงการสนับสนุนการจัดการแข่งขันในระดับชาติเท่านั้น ทั้งเทนนิส และวอลเลย์บอล ส่วนบริษัท บางจากฯ มีเพียงการจัดการแข่งขันฟุตบอลสำหรับนักเรียนและเยาวชนในชุมชน ในด้านศิลปวัฒนธรรม บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ได้จัดโครงการ SCG Young Artist Awards จัดการประกวดรางวัลศิลปะของเยาวชนไทย ใน 6 สาขา ได้แก่ จิตรกรรม และภาพพิมพ์ ประติมากรรม วรรณกรรม ดุริยกิจ ภาพยนตร์และภาพถ่าย ส่วนบริษัท ปตท. มีการจัดประกวดศิลปกรรมปตท. โดยเน้นเฉพาะด้านจิตรกรรมและภาพพิมพ์ รวมทั้งมีการจัดประกวดประติมากรรมและศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านเฉพาะพื้นที่ในชุมชน ในขณะที่บริษัท บางจากฯ มีกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมสอดแทรกอยู่ในกิจกรรมสอนหนังสือเด็กในชุมชนเท่านั้น ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ จัดการแข่งขันหุ่นยนต์กู้ภัย Thailand Rescue Robot Championship ซึ่งสนับสนุนให้เยาวชนใช้ความรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ และยังได้เป็นตัวแทนไปแข่งขันยังต่างประเทศด้วย ส่วนบริษัท ปตท. มีการจัดกิจกรรมค่ายเยาวชนอนุรักษ์พลังงาน การจัดทำรถนิทรรศการเคลื่อนที่ ให้ความรู้เกี่ยวกับก๊าซธรรมชาติ เช่นเดียวกันบริษัท บางจากฯ ที่จัดทำสื่อการสอนเรื่องพลังงานทดแทนให้กับโรงเรียนในชุมชน ส่วนด้านการศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ได้จัดโครงการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนด้วยการเล่า

นิทานอ่านหนังสือ โดยมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่วนบริษัท ปตท. มีการมอบทุนการศึกษา และการสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนและอุปกรณ์กีฬา และบริษัท บางจากฯ ดำเนินการในพื้นที่ชุมชนรอบโรงกลั่นน้ำมันบางจากเท่านั้น

บริษัท ปตท. โดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม จากการดำเนินโครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูสภาพป่าชายเลน ตามโครงการวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และฟื้นฟูสภาพป่าบริเวณป่าสงวนกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวมทั้งได้ร่วมกับโครงการพัฒนาองค์ความรู้และศึกษานโยบายการจัดการทรัพยากรชีวภาพในประเทศไทย ทำงานด้านการวิจัยความหลากหลายทางชีวภาพ จากโครงการอนุรักษ์พื้นที่ป่าและสัตว์ป่า การพัฒนาสวนสมุนไพร และการรณรงค์การปลูกหญ้าแฝก นอกจากนี้ยังจัดการประกวดรางวัลลูกโลกสีเขียว เพื่อสนับสนุนและเผยแพร่ผลงานการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติของบุคคลในชุมชนให้เป็นที่รับรู้ของสังคมด้วย ส่วนบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ได้เริ่มดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อมในช่วงปี 2548-2549 ด้วยโครงการ “รักษาน้ำ...เพื่ออนาคต” ซึ่งเป็นโครงการที่น่าสนใจและเริ่มเป็นที่รับรู้ของสังคม ในขณะที่บริษัท บางจากฯ ได้ดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน แต่มีพื้นที่และขอบเขตการดำเนินงานเฉพาะกลุ่มชุมชนรอบโรงกลั่นน้ำมันบางจากเท่านั้น

สรุปผลการเปรียบเทียบความโดดเด่นด้านประเด็นของโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.4

ผลการเปรียบเทียบประเด็นของโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

ลำดับ	ด้านธุรกิจชุมชน	ด้านการกีฬา	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านศิลปะวัฒนธรรม	ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	ด้านการศึกษา
1	บางจากฯ	ปูนซิเมนต์ไทย	ปตท.	ปูนซิเมนต์ไทย	ปูนซิเมนต์ไทย	ปูนซิเมนต์ไทย
2	ปตท.	ปตท.	ปูนซิเมนต์ไทย	ปตท.	ปตท.	ปตท.ฯ
3	ปูนซิเมนต์ไทย	บางจากฯ	บางจากฯ	บางจากฯ	บางจากฯ	บางจากฯ

กระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ พนักงาน กระบวนการสื่อสารกับพนักงานซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะสะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในภาพรวมนั้น เมื่อพิจารณาว่าองค์กรได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นนโยบายที่ชัดเจน การสื่อสารในเรื่องดังกล่าวจึงถือเป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ ด้วยรูปแบบของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมที่หลากหลาย และครอบคลุมการดำเนินงานทุกส่วนขององค์กร มิใช่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จึงต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้

แม้จะถือได้ว่าเป็นการสื่อสารนโยบายขององค์กรหรือวิธีการปฏิบัติงาน แต่การสื่อสารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมหรือการสื่อสารเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรนั้น มิได้ปรากฏในรูปแบบของการสื่อสารทางเดียว (One-way communication) หรือการสื่อสารในทิศทางจากบนลงล่าง (Downward Communication) จากพนักงานที่มีระดับสูงกว่าลงมาสู่ระดับที่ต่ำกว่า เพื่อแจ้งระเบียบวิธีปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีการสื่อสารในหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ที่พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งวิธีการหรือทางเลือกใหม่ ๆ ในการทำงานได้ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ เป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารในแนวระนาบ หรือการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้ามส่วนงาน และข้ามกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมทั่วทั้งองค์กร ภายใต้โครงสร้างการจัดการองค์กร (Organization Chart) ที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดช่องทางที่ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมจะไหลเวียนไปยังบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร สอดคล้องกับระบบ “เครือข่ายการสื่อสาร” (Communication Network) ที่ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) และในความเป็นทางการของโครงสร้างก็ยังมีเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) อันไม่สามารถกำหนดรูปแบบหรือลักษณะได้อย่างแน่นอน ซ้อนกันอยู่ (Ronald B. Adler, 1999, p. 12)

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ตามแนวระนาบ หรือแนวนอน ที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร กับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาบริษัท กฤษดานคร จำกัด (มหาชน) โดยปณิฎดา สังข์แก้ว ที่ระบุว่ารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสื่อสารที่สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม มีเป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่สามารถโต้ตอบกันได้ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร และใช้สื่อบุคคลเป็นช่องทางการสื่อสารมากที่สุด ทั้งการพูดคุยแบบเห็นหน้าค่าตากัน (face-to-face) และการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) นั้น สะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่แสดงออกถึงการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรจะพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ นั่น คืออยู่ที่การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีจิตสำนึกในเรื่องดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ควบคู่ไปกับการให้ความรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา รวมทั้งการพิจารณาปรับพนักงานเข้าใหม่ โดยคำนึงถึงทัศนคติที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้การพัฒนาพนักงานในแนวทางดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับพนักงานมากเกินไป โดยมีได้นำความรู้หรือวิธีปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม จากประสบการณ์การทำงานมาสังเคราะห์ให้เป็นระบบหรือเป็นองค์ความรู้ อาจจะทำให้เกิดความเล็ง กรณีพนักงานลาออก หรือมิได้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ แล้ว อาจส่งผลทำให้วิถีคิดและวิธีปฏิบัติงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมสูญหายจากองค์กรไม่มากนักน้อย จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและวิจัย (Research and Development) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานผูกพันกับองค์กร

นอกจากนี้ ในการกำกับดูแลกิจการเพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย ยังไม่ปรากฏโครงสร้างการบริหารจัดการที่กำกับดูแลในเรื่องดังกล่าว

โดยตรง กล่าวคือ แม้ว่าองค์กรจะมีโครงสร้างในระดับจัดการที่กำกับดูแลด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และพลังงาน หรือการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่โครงสร้างดังกล่าวมักจะเน้นไปที่การกำกับดูแลการปฏิบัติงานในสายงานด้านการผลิตขององค์กร ในขณะที่การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคม จะอยู่ในความดูแลของหน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสารองค์กร ซึ่งเท่ากับว่าไม่มีโครงสร้างการบริหารจัดการกลางที่กำกับดูแลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งสองฝ่าย หรือไม่มีช่องทางอย่างเป็นทางการที่จะทำให้ข่าวสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมสามารถไหลเวียนระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรสองหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดำเนินการได้ เพียงแต่มีการสื่อสารตรงไปยังกรรมการผู้จัดการใหญ่เท่านั้น ในที่สุดแล้วจึงถือได้ว่าการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น หากองค์กรสามารถพัฒนาระบบการทำงานหรือโครงสร้างการทำงานที่เอื้อให้ผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้มากขึ้น จึงน่าจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ๆ เป็นไปอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า และชุมชน

การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เพื่อให้สนับสนุนและปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ของงานสื่อสารองค์กร ซึ่งแบ่งได้ตามลักษณะการสื่อสารและกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสาร ตามที่พอล เอ. อาร์เจนติ (Paul A Argenti, 1998, pp. 54-61) ได้แบ่งไว้ดังนี้

- โฆษณาและสนับสนุนองค์กร
- สื่อมวลชนสัมพันธ์
- การสื่อสารการตลาด
- การสื่อสารทางการเงิน หรือนักลงทุนสัมพันธ์
- พนักงานสัมพันธ์
- ชุมชนสัมพันธ์

กระบวนการสื่อสารดังกล่าว สัมพันธ์กับโครงสร้างการจัดการองค์กร โดยหน่วยงานขององค์กรที่ทำหน้าที่สื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ที่สัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียนั้น ๆ ทำให้องค์กรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม หลายส่วนงานกระจายกันไปตามโครงสร้างองค์กร

การสื่อสารที่มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบหลากหลายเช่นนี้ อาจส่งผลดีต่อการสร้างสรรค์การสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีวิธีการที่จะกำกับดูแลให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน โดยอาจจะใช้งานสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ (Image and Identity) ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่เป็นเอกภาพ

เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าเป็นการสื่อสารเพื่อการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการสื่อสารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกับองค์กรในอันที่จะดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน ปรากฏให้เห็นชัดเจนในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่จะมีผลโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า และชุมชนในพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่ โดยเมื่อพิจารณาลักษณะการสื่อสารยังพบว่า แต่ละองค์กรจะให้น้ำหนักกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกัน โดยบริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น และคู่ค้า ในขณะที่บริษัท บางจากฯ ให้ความสำคัญกับลูกค้าและชุมชน ดังแสดงได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.5

ผลการเปรียบเทียบการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับ	ผู้ถือหุ้น	คู่ค้า	ลูกค้า	ชุมชน
1	ปูนซิเมนต์ไทยฯ	ปูนซิเมนต์ไทยฯ	บางจากฯ	บางจากฯ
2	ปตท.	ปตท.	ปตท.	ปูนซิเมนต์ไทยฯ
3	บางจากฯ	บางจากฯ	ปูนซิเมนต์ไทยฯ	ปตท.

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจะสัมพันธ์กับการระดับของการมีผลหรือได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น บริษัท บางจากฯ มีโรงงานน้ำมันในเขตกรุงเทพมหานคร ที่อยู่ใกล้ชิดชุมชน จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับชุมชนเป็นพิเศษ

อย่างไรก็ตาม องค์การควรจะพัฒนาการสื่อสารเพื่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และสร้างโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เช่น เข้าร่วมในโครงการและกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้เข้าใจ และสนับสนุนแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังที่สตีเฟน แบรมเมอร์, แอนดรูว์ มิลลิ่งตัน และบรูซ เลย์ตัน (Steven Brammer, Andrew Millington and Bruce Layton, Online, 2005) ได้ระบุไว้ในงานวิจัยเรื่อง การสร้างเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นพันธกิจขององค์กรว่า การสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม และวิธีการปฏิบัติขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีบทบาทต่าง ๆ กัน มีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อการรับรู้และความเข้าใจในภารกิจขององค์กร

เพื่อการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์กรควรจะพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยอาจจะอาศัยการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ช่วยในการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อนำมาพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อสังคมโดยรวม โดยใช้การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารในกระบวนการในฐานะผู้นำการพัฒนาหรือผู้ชำนาญการ ทั้งนี้ ควรมีการวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารที่ชัดเจน และสามารถวัดความสำเร็จได้

การสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสู่สาธารณะ

การสื่อสารผลการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสู่สาธารณะ ปรากฏให้เห็นมากขึ้นในช่วงระยะ 2-3 ปีนี้ จากเดิมที่องค์กรจะให้การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์กรเป็นหลัก ก็เริ่มให้ความสำคัญกับการสื่อสารผลการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และการยอมรับจากสังคม

นอกจากการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการสื่อสารภาพรวมของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว องค์กรยังคงใช้การสื่อสารผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้แก่สังคมในวงกว้าง หากองค์กรมีงบประมาณเพียงพออาจจะใช้วิธีซื้อสื่อเพื่อเผยแพร่เนื้อหาสาระดังกล่าว ซึ่งสามารถสื่อสารประเด็นที่องค์กร

ต้องการนำเสนอได้เต็มที่ และดำเนินการได้ต่อเนื่องเท่าที่ต้องการ และจะทำให้สาธารณะเกิดการรับรู้ได้ดีหากมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะสามารถควบคุมประเด็นที่ต้องการสื่อสารได้ แต่การนำเสนอเนื้อหาสาระต่าง ๆ ก็ควรที่จะคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับไปพร้อมกัน เนื่องจากสื่อมวลชนมีศักยภาพสูงในการสร้างผลกระทบต่อผู้รับสาร หากองค์กรใช้สื่อมวลชนเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้สังคมหันมาให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น องค์กรก็จะได้รับความร่วมมือในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม และตอกย้ำความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนการสื่อสารผ่านไปยังสื่อมวลชนเพื่อขอความร่วมมือให้เผยแพร่ข่าวสารนั้น หากประเด็นของข่าวสารน่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม ย่อมได้รับความสนใจจากสื่อมวลชน การสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จึงมักเป็นการนำเสนอการดำเนินการโครงการและกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ หากโครงการดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมในขณะนั้น และสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ หรือความสามารถหลักขององค์กร การเผยแพร่โครงการก็จะส่งผลดีทั้งต่อองค์กรและต่อสังคมโดยรวม

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาสาระของโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรจะเห็นความสำคัญกับคุณค่าของเนื้อหา กล่าวคือ ควรเน้นย้ำถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการ กระบวนการ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจ หรือตัวอย่างในการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรธุรกิจที่สนใจจะนำแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมไปประยุกต์ใช้ควรให้ความสำคัญกับมิติภายในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก
2. การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเรื่องของแนวความคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลายมุมมอง จึงควรทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และหาคำจำกัดความขอบเขต รูปแบบที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นรูปธรรม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน
3. การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับจริยธรรมและความประพฤติของพนักงานทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม จากมุมมองขององค์กรหรือผู้ส่งสารเพียงด้านเดียว แต่ในความเป็นจริงแล้วการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายประกอบกัน ผู้สนใจศึกษาวิจัยในอนาคต สามารถศึกษาวิจัยความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม หรือศึกษาวิจัยผลการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มในฐานะผู้รับสาร เพื่อวัดประสิทธิภาพการสื่อสาร
2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ โดยมีได้คำนึงถึงลักษณะของการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการดำเนินการดังกล่าว ผู้สนใจสามารถศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ ธุรกิจด้านการเงิน ฯลฯ ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
3. การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว การศึกษาจากกรณีศึกษาขององค์กรต่าง ๆ จึงทำให้ได้รับทราบถึงรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ผู้สนใจศึกษาสามารถศึกษาเจาะลึกลงไปรายละเอียดของการดำเนินการเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ เช่น ศึกษารูปแบบการดำเนิน การป้อนชุมชน ของบริษัท บางจากฯ เป็นต้น

ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

1. การศึกษาในระยะเวลาจำกัด ทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับความต่อเนื่องในระยะยาว
2. รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมมีรายละเอียดกว้างมาก การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเน้นไปที่ภาพรวม เพื่อให้เห็นรูปแบบและองค์ประกอบ มากกว่าจะเน้นไปที่รายละเอียด
3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อมูลที่เป็นเอกสารภายในองค์กรค่อนข้างน้อย เนื่องจากยังไม่มีมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเพียงแนวปฏิบัติที่รับรู้กันเองของพนักงานปฏิบัติงาน
4. บริษัท ปตท. ยังไม่ได้จัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปี 2549 จึงทำให้ข้อมูลบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ