

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร

## Factor Affecting Employees' Perception of Internal Corporate Social Responsibility

อภิญญาพรณ์ โสม<sup>1</sup>  
Apinyaporn Sopa  
ปิยวรา พาณิชวิทิตกุล<sup>2</sup>  
Peevara Parnitvitidkun  
เฉลิมโรจน์ ชัยสิทธิ์วัฒน<sup>3</sup>  
Chalermrod Chaisitipatana  
ก่อพงษ์ พลยธราช<sup>4</sup>  
Kawpong Polyorat

### บทคัดย่อ

พนักงานเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรโดยการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร คือ บทบาทของผู้นำแบบบารมี ซึ่งเป็นผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจส่งผลให้ผู้นำสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดการยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม รวมถึงเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรตลอดจนมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานภายในขององค์กร สิ่งเหล่านี้สามารถนำไปใช้เป็นรากฐานในการสนับสนุนงานวิจัย และเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

**คำสำคัญ:** ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร การรับรู้ของพนักงาน

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Business Administration and Accountancy, KhonKaen University

E-mail: s.apinyaporn@gmail.com

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Business Administration and Accountancy, KhonKaen University

E-mail: peevara.p@gmail.com

<sup>3</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Business Administration and Accountancy, KhonKaen University

E-mail: iveryiem@hotmail.com

<sup>4</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Business Administration and Accountancy, KhonKaen University

E-mail: kawpong@kku.ac.th

## Abstract

Internal corporate social responsibility (CSR) is one of the organization's core competencies of business excellence when employees participate in CSR activities. Employees' perception of internal CSR practices will promote the individual productivity by enhancing their loyalty and job satisfaction. Factor affecting employees' perception of internal CSR is the role of charismatic leader who considers the common interest rather than his or her own interests and acts in good patterns of attitudes and working behaviors. As a result, the employees can be motivated by their trust, organizational citizenship behaviors and internal organizational engagement. Therefore, this factor offers implications for future research and design of organizational CSR strategies.

**Keywords:** Internal Corporate Social Responsibility, Employee Perception

## บทนำ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมาทั้งในทางวิชาการและทางธุรกิจ (Nejati & Ghasemi, 2012) โดยนักวิชาการส่วนใหญ่จะศึกษาถึงผลกระทบของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่นักธุรกิจจะมุ่งเน้นการสร้างพฤติกรรมขององค์กรที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ความภักดีจากพนักงาน และความเชื่อมั่นจากนักลงทุน (Barakat, Isabella, Boaventura, & Mazzon, 2016) เช่น ในกรณีของ Coca-Cola ที่กำหนดให้งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นนโยบายของบริษัท เนื่องจากการดำเนินงานดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อบริษัทได้ (Nejati & Ghasemi, 2012) นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมยังถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการด้านศีลธรรมและจริยธรรมในสังคม ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013) ทั้งนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยเพิ่มผลผลิตของพนักงาน เพิ่มความสามารถขององค์กรในการทำกำไร และสนับสนุนสังคมโดยรวม (Rahman, Haski-Leventhal, & Pournader, 2016) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรอีกด้วย (Webb, 2014)

พนักงานเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรควรทำให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วม และมีความพึงพอใจในงาน เนื่องจากผลลัพธ์ดังกล่าวจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

เพิ่มความสามารถของพนักงานในการทำกำไร และทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร (Ferreira & Oliveria, 2014) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงควรกำหนดแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ชัดเจนในแต่ละส่วนงานขององค์กร เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด เป็นต้น โดยมุ่งเน้นให้พนักงานได้รับรู้ถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่บริษัทได้ดำเนินการ (Barkay, 2012)

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แนวทางการดำเนินงานภายในจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน เพื่อแสดงถึงความห่วงใยต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมในธุรกิจ หรือการดำเนินงานอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางกายและใจของพนักงาน ส่วนการดำเนินงานภายนอกเป็นการเสริมสร้างความชอบธรรมและชื่อเสียงของผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่น การปฏิบัติที่นำประโยชน์ไปสู่ชุมชนท้องถิ่น คู่ค้าทางธุรกิจ ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เป็นต้น (Hameed, Riaz, Arain, & Farooq, 2016; Ferreira & Oliveria, 2014)

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งสองประเภท สามารถส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยพนักงานจะรับรู้และเกิดการมีส่วนร่วมกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในมากกว่าผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เนื่องจากพนักงานสามารถเปรียบเทียบลักษณะของตนเองกับผลประโยชน์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้ ถ้าผลประโยชน์นั้นตรงตามที่ต้องการจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะเรียนรู้ในกระบวนการทำงานขององค์กรมากขึ้น (Hameed et al., 2016)

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลวิจัยของ Nejati & Ghasemi (2012) ที่พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับพนักงาน ดังนั้น หากองค์กรให้ความสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับบุคคลภายนอกมากกว่าบุคลากรภายในซึ่งหมายถึงพนักงาน อาจส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้ ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า การได้รับแรงสนับสนุนจากพนักงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017) จากงานวิจัยของ Story & Neves (2015) พบว่า แรงจูงใจภายใน (การกระตุ้นความเชื่อของพนักงานถึงคุณค่าในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) และแรงจูงใจภายนอก (การกระตุ้นการรับรู้ของชุมชนถึงความตั้งใจในการทำความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกขององค์กร) ของพนักงานทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้งนี้ ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานในช่วงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง โดยพนักงานจะสนับสนุนองค์กรต่อเมื่อได้รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Vlachos et al., 2017) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Glavas & Kelley (2014) ที่ระบุว่า การรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยมีการสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์นี้ ในขณะที่พนักงานจะเกิดความรู้สึกเชิงลบเมื่อผู้บริหารขาดความรับผิดชอบต่อสังคม (Onkila, 2015) ดังนั้นองค์กรควรกระตุ้นให้พนักงานเกิดการรับรู้ต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าการปล่อยให้พนักงานเกิดการรับรู้ด้วยตนเอง (Ferreira & Oliveria, 2014) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่ดีจึงควรออกแบบและจัดให้มีการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาเพียงว่า พนักงานสามารถรับรู้ถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในหรือภายนอกองค์กรได้มากกว่ากัน แต่มีงานวิจัยค่อนข้างน้อยที่เน้นศึกษารายละเอียดของการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งๆ ที่ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และมีส่วนร่วมกับงาน ดังนั้น บทความฉะฉานนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่แสดงถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดพนักงานเกิดการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในขององค์กร เพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ภายในองค์กร สามารถนำไปใช้เป็นรากฐานในการสนับสนุนการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของพนักงาน อีกทั้งองค์กรธุรกิจสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนากระบวนการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียว่าเป็นสิ่งที่องค์กรควรกระทำ (Onkila, 2015) จากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ พนักงานถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญ เนื่องจากเป็นบุคคลที่สามารถสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวให้กับองค์กรได้ (Jayabalan, Appannan, Low, & Ming, 2016) การศึกษาที่ผ่านมากล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมต่อพนักงานในประเด็นต่างๆ เช่น ความรับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สุขภาพ ความปลอดภัย ความสมดุลในชีวิตการทำงาน การฝึกอบรม รวมถึงการสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้ดี ประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร (Jayabalan et al., 2016) สามารถส่งผลกระทบต่อพนักงานได้

งานวิจัยของ Shibeika (2016) ศึกษาธุรกิจบริการในประเทศเวียดนาม พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรด้านสุขภาพของพนักงาน ความปลอดภัย และการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กร (organizational commitment) ของพนักงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee et al. (2013) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในของ บริษัทสามารถช่วยพัฒนาความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในที่มีประสิทธิภาพยังก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้พนักงานสามารถสร้างคุณค่าในงานของตนเอง ข้อค้นพบเหล่านี้เป็นสิ่งยืนยันได้ว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร หมายถึงนโยบายและการปฏิบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความกังวลต่อสุขภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

การฝึกอบรม การให้พนักงานมีส่วนร่วมในธุรกิจให้โอกาสพนักงานที่เท่าเทียมกันและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานในลักษณะแบบครอบครัว (Ferreira & Oliveria, 2014) รายละเอียดของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรที่สำคัญแบ่งออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ คือ สุขภาพและความปลอดภัย การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนา

#### **สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)**

สุขภาพ หมายถึง การที่พนักงานไม่เจ็บป่วยทางร่างกายหรือจิตใจ ขณะที่ความปลอดภัย หมายถึง การปกป้องพนักงานจากการบาดเจ็บ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุจากการทำงาน (Shibeika, 2016) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับระบบความปลอดภัยในองค์กรเช่น จัดการกับความกดดันหรือความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยการดูแลขั้นตอน หรือกฎระเบียบขององค์กร นักวิจัยส่วนใหญ่เน้นย้ำว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่สำคัญต่อสุขภาพและความปลอดภัย เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพความเป็นอยู่และความเครียดทางร่างกาย (Jayabalan et al., 2016)

**การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance)** หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับภาระผูกพันในครอบครัว หรือความรับผิดชอบต่ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แนวทางในการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน และให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ในระหว่างการทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน ควรให้พนักงานมีโอกาสดักผ่อนในช่วงเช้าและช่วงบ่ายเป็นเวลาช่วงละครึ่งชั่วโมง เพื่อพักสายตาเมื่อต้องอยู่นั่งหน้าจอคอมพิวเตอร์เป็นเวลานาน หรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมสโมสกรกีฬาของบริษัท เป็นต้น (Jayabalan et al., 2016; Shibeika, 2016)

**การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)** เป็นวิธีสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันยังใช้เพื่อรักษาความผูกพันที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน เนื่องจากพนักงานมักเห็นว่าการจัดฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้พวกเขาสามารถก้าวหน้าในสายอาชีพได้ (Jayabalan et al., 2016; Shibeika, 2016) การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในที่มุ่งความสำคัญไปที่พนักงาน เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา สามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการรับรู้และความพึงพอใจของพนักงาน (Hameed et al., 2016)

#### **การรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน**

การรับรู้ของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior theory) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรได้ปฏิบัติ (Lee, Park, & Lee, 2013) การรับรู้นี้สามารถส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน และเมื่อพนักงานสามารถรับรู้ถึงคุณค่าการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว พนักงานจะเกิดทัศนคติและแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กร เช่น ความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Yongrok & Yanni, 2014) ตลอดจนเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) (Glavas & Kelley, 2014; Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013)

#### **บทบาทของผู้นำในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร**

การทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น งานวิจัยของ Santhosh & Baral (2015) ศึกษาบทบาทของผู้จัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานที่มีต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลงานวิจัยพบว่า บทบาทของผู้จัดการสามารถทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มขึ้น กล่าวคือ พนักงานจะตีความหรือมีทัศนคติและพฤติกรรมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้จัดการ จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้จัดการเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพนักงานต้องการความชัดเจนจากผู้จัดการเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจถึงคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ดังกล่าว ก็จะเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานเหล่านี้ประสบความสำเร็จ (Vlachos et al., 2017) ดังนั้น องค์กรจึงสามารถใช้ประโยชน์จากความเป็นผู้นำของผู้จัดการในการบอกถึงคุณค่าของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดการรับรู้และมีส่วนร่วมกับองค์กร

ภาวะผู้นำแบบบารมี (charismatic leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่างในด้านทัศนคติและพฤติกรรม กล่าวคือ เป็นผู้นำที่เสียสละตนเองเพื่อประโยชน์ระยะยาวขององค์กรหรือชุมชน ผู้นำประเภทนี้จะประสบความสำเร็จในการสร้างอัตลักษณ์ร่วมกัน โดยการกำหนดค่านิยมขององค์กรจะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรมากกว่าตนเอง ดังนั้น ลักษณะผู้นำเช่นนี้จึงสอดคล้องกับหลักการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) นอกจากนี้ ผู้นำแบบบารมียังสร้างวิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าต่ออนาคตขององค์กร และแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าพวกเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกับองค์กรได้ โดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาดังกล่าวได้ด้วยตนเอง (Wilderom, van den Berg, & Wiersma, 2012)

นอกจากนี้งานวิจัยของ Vlachos et al. (2013) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจของพนักงานในการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพนักงานคิดว่าผู้จัดการของพวกเขามีความเป็นผู้นำแบบบารมีจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ เกิดการเห็นคุณค่าที่แท้จริงของความรับผิดชอบต่อสังคม และนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมภายใน คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี หรือที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบบารมี ซึ่งมีหน้าที่ให้ข้อมูลที่แท้จริงของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการรับรู้ และมีส่วนร่วมกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

### **ความสำคัญของการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร**

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรของพนักงาน อาทิ งานวิจัยของ Lee et al. (2013) ศึกษาการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร งานวิจัยของ Rupp et al. (2013) ได้ศึกษาการตอบสนองของผู้สมัครงานและพนักงานต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร งานวิจัยของ Ferreira & Oliveira (2014) ศึกษาผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน งานวิจัยของ Glavas & Kelley (2014) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้

ของพนักงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อทัศนคติของพนักงาน งานวิจัยของ Yongrok & Yanni (2014) ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์กร งานวิจัยของ Zhu, Hang, Liu, & Lai (2014) ศึกษาการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของพนักงาน และงานวิจัยของ Rahman et al. (2016) ศึกษาทัศนคติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนถัดไปจะกล่าวถึงผลการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น

งานวิจัยของ Lee et al. (2013) ศึกษาการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความผูกพันทางจิตใจของพนักงาน (employee attachment) และการรับรู้ความสามารถขององค์กร โดยมีการรับรู้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลพบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรกระทำนั้นสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้พนักงานพร้อมรับรู้ถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้ความผูกพันทางจิตใจของพนักงาน และการรับรู้ความสามารถขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

งานวิจัยของ Rupp et al. (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้สมัครงานและพนักงานกับความตั้งใจในการมาสมัครงานของผู้สมัคร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) โดยกำหนดให้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนด้วยตนเอง (first-party distributive justice) และลักษณะทางจริยธรรมเป็นตัวแปรอิทธิพล พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้สมัครและพนักงานกับความตั้งใจในการมาสมัครงานของผู้สมัคร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะลดลงในผู้สมัครงานหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทน (distributive justice) สูง และความสัมพันธ์จะสูงขึ้นในผู้สมัครงานหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนต่ำ นอกจากนี้ การรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้สมัครงานกับความตั้งใจในการมาสมัครงานจะมีความสัมพันธ์กันมากในผู้สมัครงานที่มีลักษณะทางจริยธรรมสูง และความสัมพันธ์จะลดลงในผู้สมัครงานที่มีลักษณะทางจริยธรรมต่ำ

งานวิจัยของ Ferreira & Oliveira (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมภายในและภายนอกขององค์กรกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee engagement) โดยกำหนดสถานการณ์สมมติเพื่อใช้ในการทดสอบ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 องค์กรที่ไม่มีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ระดับที่ 2 องค์กรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กร และระดับที่ 3 องค์กรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า มีเพียงความรับผิดชอบต่อสังคมภายในเท่านั้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในงาน

งานวิจัยของ Glavas & Kelley (2014) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กร โดยกำหนดให้การรับรู้คุณค่าของงานและการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (perceived organizational support) เป็นตัวแปรต้นกลางพบว่า เมื่อพนักงานรับรู้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและทราบถึงคุณค่าของงานด้วย จะทำให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานและความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น ในขณะที่พนักงานรับรู้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ไม่ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานและความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานมองว่ากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรกระทำนั้นเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรอยู่แล้ว

งานวิจัยของ Yongrok & Yanni (2014) ได้นำความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรมาเป็นตัวแปรต้นกลาง ระหว่างการรับรู้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วจะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องทำให้พนักงานเกิดความผูกพันองค์กร ในขณะที่เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและมีพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร สามารถส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นได้

งานวิจัยของ Zhu et al. (2014) ได้มุ่งประเด็นไปที่การสร้างความพึงพอใจของพนักงานเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืน จึงนำความพึงพอใจของพนักงานมาเป็นตัวแปรอิทธิพลและตัวแปรต้นกลางระหว่างการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งพบว่าการให้สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจส่งผลเชิงลบต่อความภักดีของพนักงาน ในขณะที่ความพยายามของบริษัทในการรักษาความพึงพอใจของพนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็นมากกว่าตัวเงิน เนื่องจากความพึงพอใจนี้สามารถเพิ่มความผูกพันทางจิตใจ (affective commitment) ของพนักงานได้

งานวิจัยของ Rahman et al. (2016) ศึกษาทัศนคติต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติที่ดีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ในมิติด้านความรู้สึก และมีมิติด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคมอีกด้วย

**ตารางที่ 1** สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงาน

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรที่ใช้	ผลการวิจัย
Lee et al. (2013)	Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences	- การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานด้าน CSR (IV) - การรับรู้กิจกรรมด้าน CSR (ME) ความผูกพันทางจิตใจของพนักงาน (DV) - การรับรู้ความสามารถขององค์กร (DV)	การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานด้าน CSR ทำให้เกิดการรับรู้ถึงกิจกรรม CSR และส่งผลทำให้ความผูกพันทางจิตใจของพนักงาน และการรับรู้ความสามารถขององค์กรเพิ่มขึ้น

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อเรื่อง	ตัวแปรที่ใช้	ผลการวิจัย
Rupp et al. (2013)	Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้ CSR (IV)</li> <li>- การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนด้วยตนเอง (MO)</li> <li>- ลักษณะทางจริยธรรม (MO)</li> <li>- ความตั้งใจในการมาสมัครงาน (DV)</li> <li>- พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (DV)</li> </ul>	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทนด้วยตนเอง และลักษณะทางจริยธรรมมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ CSR ของผู้สมัครกับความตั้งใจในการมาสมัครงานของผู้สมัคร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Ferreira & Oliveira (2014)	Does corporate social responsibility impact on employee engagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR ภายในขององค์กร (IV)</li> <li>- CSR ภายนอกขององค์กร (IV)</li> <li>- การมีส่วนร่วมของพนักงาน (DV)</li> <li>- ความพึงพอใจของพนักงาน (DV)</li> </ul>	CSR ภายในส่งผลต่อความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในงาน
Glavas & Kelley (2014)	The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้กิจกรรม CSR ขององค์กร (IV)</li> <li>- การรับรู้คุณค่าของงาน (ME)</li> <li>- การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (ME)</li> <li>- ความพึงพอใจในงาน (DV)</li> <li>- ความผูกพันองค์กร (DV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้คุณค่าของงานส่งผลให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานและความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น</li> <li>- การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรไม่ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานและความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น</li> </ul>
Yongrok & Yanni (2014)	The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้กิจกรรม CSR (IV)</li> <li>- ความผูกพันต่อองค์กร (ME)</li> <li>- พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (ME)</li> <li>- ผลการดำเนินงานขององค์กร (DV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความผูกพันองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้น</li> </ul>
Zhu et al. (2014)	How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้ CSR ของพนักงาน (IV)</li> <li>- ความพึงพอใจของพนักงาน (MO, ME)</li> <li>- ความภักดีต่อองค์กร (DV)</li> </ul>	ความพึงพอใจของพนักงานส่งผลต่อความภักดีของพนักงาน
Rahman et al. (2016)	The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from the Bangladeshi banking industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทศนคติต่อ CSR (IV)</li> <li>- ความพึงพอใจในงาน (DV)</li> <li>- ความผูกพันต่อองค์กร (DV)</li> </ul>	ทัศนคติที่ดีต่อ CSR ของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม = CSR, ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) = IV, ตัวแปรตาม (Dependent Variable) = DV, ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) = ME, ตัวแปรปรับ (Moderator Variable) = MO

## บทสรุป

การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น พนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยการรับรู้การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรของพนักงานส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันองค์กรของพนักงาน สรุปได้ว่าพนักงานจะเกิดการมีส่วนร่วม เกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันองค์กรก็ต่อเมื่อได้รับรู้ถึงประโยชน์หรือคุณค่าของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรที่ตรงกับสิ่งที่ตนเองต้องการ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้จัดการ เนื่องจากผู้จัดการมีหน้าที่ให้คำแนะนำการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำแบบบารมีจะยิ่งทำให้พนักงานเกิดการรับรู้การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรได้ดีมากขึ้น เพราะว่าเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อส่วนร่วม ถ้าได้ก็ถ้าเสีย และให้ความสำคัญกับการประสบความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการยอมรับ หรือเห็นชอบในการทำงานร่วมกันได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรควรเน้นพัฒนาผู้จัดการให้มีภาวะผู้นำแบบบารมีเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างการรับรู้ที่ดีและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน อีกทั้งในการสนับสนุนการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของพนักงาน สามารถนำบทบาทของผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ไปกำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งต่อไปได้

## References

- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision, 54*(9), 2325-2339.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: Soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal, 8*(1), 48-62.
- Ferreira, P., & Oliveira, E. R. d. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning, 26*(3/4), 232-247.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly, 24*(2), 165-202.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology, 7*, 1-13.
- Jayabalan, J., Appannan, J. S., Low, M. P., & Ming, K. S. (2016). Perception of employee on the relationship between internal corporate social responsibility (CSR) and organizational affective commitment. *Journal of Progressive Research in Social Sciences, 3*(2), 168-175.
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research, 66*, 1716-1724.
- Lee, S., Seo, K., & Sharma, A. (2013). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: The moderating role of oil prices. *Tourism Management, 38*, 20-30.
- Nejati, M., & Ghasemi, S. (2012). Corporate social responsibility in Iran from the perspective of employees. *Social Responsibility Journal, 8*(4), 578-588.



- Onkila, T. (2015). Pride or embarrassment? Employees' emotions and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 222-236.
- Rahman, S., Haski-Leventhal, D., & Pournader, M. (2016). The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 228-246.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Santhosh, M., & Baral, R. (2015). The moderating role of top management support in the link between CSR and employee engagement-a conceptual framework. *Journal of Contemporary Management Research*, 9(2), 3-26.
- Shibeika, A. M. E. (2016). *The impact of internal corporate social responsibility on organizational commitment: A case study on banking sector in Sudan* (Doctoral dissertation, University of Khartoum).
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: Exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., & Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1111-1129.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588.
- 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.
- Webb, M. A. (2014). When and how to pursue corporate social responsibility with core competencies. *Business & Society Review* (00453609), 119(3), 417-434.
- Wilderom, C. P., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848.
- Yongrok, C., & Yanni, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364.
- Zhu, Q., Hang, Y., Liu, J., & Lai, K. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 21(1), 28-40.