

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

Corporate Social Responsibility Towards Sustainable Development of Thai Airways International (Public Company Limited)

พิมพ์พร ภูทองประเสริฐ¹

10.14456/jrgbsrangsit.2021.28

(Received: December 24, 2020; Revised: January 6, 2021; Accepted: February 10, 2021)

บทคัดย่อ

ศึกษาวิจัย เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ (1) ศึกษาบริบทความเป็นมา ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (2) เพื่อศึกษาโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มี 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของบริษัท การบินไทย จำกัด และกลุ่มแกนนำและภาคประชาสังคมในชุมชนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นทรัพยากร และความสามารถที่มีค่าขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งถือเป็นความ ได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นการตลาดที่มุ่งตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า เพื่อจะรักษาความ ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชน เป็นต้น

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม, ความยั่งยืน, บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง มหาวิทยาลัยรังสิต

Abstract

This research aimed to explore the background of Thai Airways International PLC, to investigate its corporate social responsibility (CSR) projects as well as to study supportive factors as well as obstacles affecting its CSR projects. The research was qualitatively conducted in three sample groups including experts, administrators, and stakeholders; personnel; and community leaders and civil society. The result revealed that social responsibility was the resource, and the organization's competence was a key factor affecting the credibility of the organization considered to be a competitive advantage promoting the organization's credibility as well as sustainability. Thai Airways PLC, hence, was recommended to determine social responsibility as one of its business strategies and put an emphasis on factors related to social responsibility operation including the promotion of transformational leadership in all levels of its personnel, the improvement of its marketing strategies in response to the customers' needs and demand. In conclusion, social responsibility and the establishment of relationship with stakeholders (e.g. personnel, shareholders, and community) are strategies used by most organizations.

Keywords: Social Responsibility, Sustainability, Thai Airways International PLC

1. บทนำ

การทำ CSR ยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่ที่ใหม่ต่อคนไทย โดยองค์กรที่ทำส่วนใหญ่มักเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และธุรกิจส่งออก อย่างไรก็ตาม Michael E. Porter ศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้กล่าวไว้ในนิตยสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนธันวาคม 2006 ว่า “แนวโน้มธุรกิจในอนาคตข้างหน้าจะต้องให้ความสนใจ CSR เพราะต่อจากนี้ไป ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจจะกลายเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของประเทศที่พัฒนาแล้วนำมาใช้เป็นเงื่อนไขในการทำการค้ากับหลายประเทศ” โดยมีกรณีศึกษาส่งเสริมให้องค์กรทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น โดยการนำเสนอของ คำว่า CSR: Corporate Social Responsibility หรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มากำหนดและสร้างเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารธุรกิจส่วนใหญ่ยังไม่สามารถสังเกตเห็นถึงประโยชน์ของ CSR ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมองงานของ CSR ไปในเรื่องของต้นทุนและผลประโยชน์ในระยะสั้น กล่าวคือ สนใจแต่เพียงว่า CSR จะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์ตอบแทนอย่างไรในแง่ของการเพิ่มผลกำไรหรือการเพิ่มยอดขาย ผู้บริหารอีกจำนวนหนึ่งยังต่อต้านงานของ CSR เพราะเห็นว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังมองว่า CSR สามารถสร้างคุณประโยชน์ในหลายด้านให้เกิดแก่ธุรกิจได้ เนื่องจากการทำ CSR ช่วยสร้างภาพลักษณ์ในด้านที่ดีต่อสังคม จึงเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีของบริษัทเมื่อถึงคราวมีวิกฤติเกิดขึ้นกับบริษัท บริษัทที่มีบทบาทแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ยังมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากลูกค้ามากกว่าบริษัทที่ไม่ทำอะไรเพื่อสังคม นอกจากนี้แล้ว CSR ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุน และช่วยบริษัทในการเข้าถึงแหล่งทุน ยกตัวอย่างตลาดหลักทรัพย์ในสหรัฐอเมริกา ที่ได้ผลักดันให้มีตลาดหุ้นที่ซื้อขายสำหรับบริษัทที่ดำเนินการด้าน CSR โดยเฉพาะ รวมถึงการสร้างมาตรฐานและนวัตกรรมในการลงทุนที่โยงกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้นักลงทุนทั่วไปตื่นตัวและเห็นประโยชน์ของการลงทุนในบริษัทที่รับผิดชอบต่อสังคม ทั้งประโยชน์ทางสังคมที่จะเกิดขึ้นและประโยชน์ทางการเงิน เมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ตัวอย่างกรณี Dow Jones Group Sustainability Index (DJGSI) ซึ่งเป็นการรวมดัชนีการลงทุนของบริษัทที่มีมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในอังกฤษและสหรัฐอเมริกา

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ แนวคิดที่บริษัทดำเนินการสนับสนุนให้สังคมดีขึ้นและสิ่งแวดล้อมสะอาด ผ่านกระบวนการจัดการการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วยความสมัครใจ (European Commission, 2001) ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นสิ่งที่มีการกล่าวถึงกันมากทั่วโลกว่าเป็นแนวทางการที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลายทั้งที่เป็นนามธรรม และรูปธรรม อาทิเช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี เพิ่มมูลค่าตราสินค้า และสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร (Bevan et al., 2004; Schaltegger & Burritt, 2005; Weber, 2008) สามารถเป็นแหล่งของโอกาสและขยายความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Porter & Kramer, 2006; Stephenson, 2009; Weber, 2008) ตลอดจนช่วยองค์กร ในการลดและจัดการความเสี่ยงจากการเผชิญกับแรงกดดันทางสังคมและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ (Bevan et al., 2004; Schaltegger & Burritt, 2005) ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกำลังจะกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจที่ต้องดำเนินการอย่างมีคุณธรรมต่อสังคม (Cheng & Ahmad, 2010) จึงกล่าวได้ว่า ปัจจุบันแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วย พัฒนารัฐกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และหลากหลายในปัจจุบัน

สำหรับประเทศไทย นั้น การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมของภาคเอกชน ยังมีอุปสรรคหลายประการที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ยังไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติที่ดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศ และภายในประเทศ โดยแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจสายการบิน และกลุ่มกิจการสนับสนุนการบิน และการขนส่ง (<https://www.set.or.th>, 2560) เริ่มจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อ ปี พ.ศ. 2534 และเริ่มปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์ที่ต้องจัดทำรายงาน Sustainable Development Report เมื่อ ปี พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน หลังจากผู้บริหารให้ความสนใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มผลักดันและสนับสนุนนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีคำประกาศการยึดหลักปฏิบัติสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ สนับสนุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเจตนาในการดำเนินกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ และมีความมุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมของทุกภาคส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ชุมชนและประชาชนทั่วไป (บริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด, 2560) ซึ่ง บริษัท การบินไทย ได้จัดทำหนังสือรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท ฯ ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่บริษัทฯ ได้ส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกราย และเปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ของบริษัท (บริษัท การบินไทย (มหาชน), 2560) จากการนำเสนอมาข้างต้น จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัย มีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ในครั้งนี้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) ศึกษาบริบทความเป็นมา ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษาโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม หรือ การสนทนากลุ่มเจาะลึก ซึ่งกลุ่มผู้ที่ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการความรับผิดชอบต่อพันธกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท การบินไทย (มหาชน) กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหรือ โครงการที่มีส่วนร่วม และ กลุ่มที่สาม คือ กลุ่มแกนนำและภาคประชาสังคมในชุมชนท้องถิ่น

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับแนวคิดที่ใช้ประกอบกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้กระบวนการ จึงให้ความสำคัญกับการตีความ การหาความหมาย ของพฤติกรรม ปรากฏการณ์ หรือสถานการณ์ ของการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอข้อมูลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย ด้วยวิธีพรรณนาเชิงวิเคราะห์ โดยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ผู้แทนบริษัท และผู้มีส่วนได้เสีย โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด แล้ว นำเสนอเป็นรูปแบบ “ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน” ต่อไป

3. ขอบเขตการศึกษาวิจัย

1) ขอบเขตด้านประชากร เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จำนวน 3 กลุ่ม คือ (1) ผู้ทรงคุณวุฒิผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับการจัดการความรับผิดชอบต่อพันธกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัท การบินไทย (มหาชน) (2) พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกิจกรรม หรือ โครงการที่มีส่วนร่วม และ (3) กลุ่มแกนนำและภาคประชาสังคมในชุมชนท้องถิ่น

2) ขอบเขตด้านพื้นที่ การจัดการความรับผิดชอบต่อพันธกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในพื้นที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

3) ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4) ขอบเขตด้านระยะเวลา เริ่มศึกษาวิจัยตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 จนถึงปีการศึกษา 2562

4. คำถามการวิจัย

- 1) การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรอย่างไร
- 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะสัมฤทธิ์ผลอย่างยั่งยืนได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง

5. ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า

1. กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของประเทศไทย

นอกจากการประยุกต์ใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวสากลที่มีแล้ว ผู้ประกอบการควรบูรณาการองค์ความรู้ และภูมิปัญญาไทย อาทิ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมของศาสนาตามความเชื่อถือคุณลักษณะของคนไทย ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นอื่นๆ ประกอบด้วย เพื่อให้การดำเนินกิจการมีความเป็นอัตลักษณ์พิเศษเฉพาะของคนไทย คือการปลูกฝังพนักงานให้มีสำนึกของจิตอาสาและจิตสาธารณะผ่านทางปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมของกิจการ สิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและชีวิตประจำวันที่ปฏิบัติงานเป็นนิสัยที่สั่งงามของพนักงาน และกิจการที่

ส่งผลให้ความรับผิดชอบต่อสังคมย้อนกลับมาเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมสูงสุด การดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมตามวิถีไทย ซึ่งนอกจากจะสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทยแล้ว ยังจะช่วยปลูกจิตสำนึกของมนุษย์ตั้งแต่ฐานราก อันจะเป็นผลดีต่อความยั่งยืนของประชาชน กิจการสังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ โดยรวม ความสำเร็จขององค์กร หรือ CSR กลายเป็นหนึ่งยุทธศาสตร์ที่ภาคธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน เพราะทุกองค์กรตระหนักดีว่า ถ้าโลกหรือสังคมอยู่ไม่ได้ ภาคธุรกิจก็ไม่สามารถเดินต่อไปได้เช่นกัน

องค์กรธุรกิจของประเทศไทย มีความตื่นตัวและจริงจังกับเรื่องนี้ไม่น้อย โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มี Stakeholder เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก โดยกำหนดให้ CSR เป็นพันธกิจหลักขององค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และปัจจุบัน นี้ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ได้ขยายขอบเขตที่กว้างขวางออกไป ที่เป็นการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนใน 3 มิติ คือ มิติความยั่งยืนของธุรกิจ มิติความยั่งยืนของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และมิติความยั่งยืนของสังคมและชุมชน

2. ผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงธุรกิจ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในบทบาทของสายการบินแห่งชาติ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้การประกาศวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดเป้าหมายสูงสุดให้ทราบและถือเป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ “เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณค่าหลัก ได้แก่ การมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐาน ส่งเสริมให้พนักงานสร้างคุณค่าจากการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในทุกมิติอย่างยั่งยืน บริษัทฯ ได้ประกาศพันธกิจ เพื่อเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติ ดังนี้ คือ

ก) ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ข) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สูงให้แก่ ผู้ถือหุ้น

ค) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ พนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร และ

ง) ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ ทั้งนี้ ทางบริษัทจะดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

การดำเนินโครงการกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประสบความสำเร็จผ่านมามีทั้งกิจกรรม โครงการที่ต่อเนื่องมาและกิจกรรมในระหว่างปีหลายโครงการ รวมถึงแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน ของบริษัทฯ ด้วยการนำ

นโยบาย “ Whistle Blower” ซึ่งเป็นนโยบายการป้องกันและแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ และได้มีการจัดทำระเบียบบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งบริษัท หรือธรรมเนียมปฏิบัติ หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2523 ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสีย และบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแส ความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และกฎหมาย เพื่อให้บริษัทฯ ได้ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไปได้

3. ปัจจัยที่สนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่มีผลต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

พัฒนาการ CSR เป็นที่ดำเนินไปตามลำดับที่ควรจะเป็นในองค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติ จะลัดขั้นตอนหรือข้ามขั้นไม่ได้ ตัวอย่างเช่น หากองค์กรที่ต้องการสู่ความสำเร็จเร็ว จะไปตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน ขับเคลื่อนได้เสียก็หาได้ไม่ เพราะหากไม่มีส่วนงาน CSR รองรับ ก็จะไม่มีความหมายหรือข้อมูลที่ติดตาม รวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน CSR ที่บูรณาการจากสายงานต่างๆ หรือถ้าหากขาดการคัดเลือกบุคคลผู้รับผิดชอบที่ต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก็จะสามารถสร้างและนำทีมงาน CSR ได้ดีในระยะช่วงแรกของการจัดตั้งบุคคลที่รับผิดชอบ ส่วนงาน CSR ที่ตั้งขึ้นมา ในระยะต่อมาคือในช่วงของการจัดตั้งหน่วยงานผู้รับผิดชอบแล้ว ก็จะไม่ Function หรือดำเนินการผิดพลาดทาง (ทำแค่ CSR-after-process) ไม่สามารถเป็นฐานรองรับภารกิจจากคณะกรรมการ/คณะทำงาน CSR ในจัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน ได้ ดังนั้นเงื่อนไขที่สำคัญ ก็คือถ้าฝ่ายบริหารไม่เข้าใจว่า ปัญหาจากสาเหตุใด หรือไม่ตระหนักถึงพัฒนาการตามที่ควรจะเป็นในบางครั้ง ก็อาจจะนำมาซึ่งปัญหาใหม่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ดังนี้ คือ

ก) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน CSR ขององค์กร

เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจ เห็นความสำคัญ ยอมรับ และกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนให้ความเห็นชอบและให้การสนับสนุนการขับเคลื่อน CSR ซึ่งบทบาทในเรื่องนี้ของผู้บริหารจะเป็นขวัญกำลังใจและแรงกระตุ้นสำคัญให้กับพนักงานในองค์กรต่อไป เพราะการทำ CSR นั้นมีหลายด้าน และบางเรื่องไม่จำเป็นต้องใช้เงิน หรือบางเรื่องเป็นการดำเนินการภายในกิจการที่พึงทำตามปกติอยู่แล้ว เช่น การดูแลพนักงานเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนาพนักงาน การมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค เป็นต้น นอกจากนี้ การทำ CSR บางเรื่องก็เป็นการดำเนินการที่ใช้ทรัพยากรบุคคลของบริษัทดำเนินการได้ เช่น การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม เป็นต้น

ข) ผู้บริหาร-พนักงาน ขาดการสื่อสาร ทำความเข้าใจ

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR-in-process) พบว่า ผู้บริหารและพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ยังไม่มีการสื่อสารว่า สิ่งที่ได้ปฏิบัติอยู่นั้น เป็น CSR-in-process ทำให้ไม่สามารถได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติ CSR-in-process สูงสุด เนื่องจากการนำเสนอหรือการสื่อสาร จะมุ่งถ่ายทอดเรื่องราวกิจกรรมเพื่อสังคมมากกว่าการ ซึ่งนำเสนอการปฏิบัติ CSR ในกระบวนการทำงาน ซึ่งแท้จริงแล้ว ความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR-in-process) เป็นเรื่องที่มี

ความสำคัญต่อผู้บริหาร โภคหรือผู้มีส่วนได้เสียมากกว่า เพราะจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของธุรกิจโดยตรง

ค) ความเข้าใจความหมายของ CSR มีความซับซ้อน

การนิยามความหมายของ CSR ยังมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ว่า CSR คืออะไร แต่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะมองว่า CSR คือ การมีส่วนร่วมทางสังคมในแง่ของการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือสังคม ดังเช่น ในเชิงงานสังคมสงเคราะห์ เป็นการที่ให้กับผู้ยากไร้หรือด้อยโอกาส ในขณะที่นิยามของ CSR ที่ได้รับการยอมรับสากลคือนิยามที่ผสมผสานเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคม เข้ากับการดำเนินธุรกิจ โดยกินความรวมถึงสิ่งที่ทำภายนอกและองค์ประกอบภายในองค์กรควบคู่กันไปจากความเข้าใจ CSR ในมุมมองทำให้การดำเนินงานด้าน CSR ของบริษัทส่วนใหญ่จะเน้นการช่วยเหลือสังคม ซึ่งเป็นเรื่องภายนอกองค์กร แต่ละเลยเรื่องภายในองค์กร เช่น การเสียภาษีอย่างถูกต้อง หรือการจัดระบบที่มีธรรมาภิบาล และการปรับกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การริเริ่มดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลนั้น สิ่งสำคัญพื้นฐานที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นก่อน คือ ความรู้ ความเข้าใจเรื่อง CSR ที่ถูกต้องตรงกัน โดยเฉพาะเรื่องขอบเขตของ CSR ที่มักเข้าใจไปคนละทิศละทาง

ง) ผู้บริหารขาดความเข้าใจประโยชน์ของ CSR

ผู้บริหารส่วนหนึ่งยังมองงาน CSR จากกรอบความคิดเรื่อง ต้นทุน-ผลประโยชน์ระยะสั้น ขาดความรู้และความเข้าใจว่า CSR จะทำให้บริษัทได้รับประโยชน์ตอบแทนอย่างไรในแง่ของการเพิ่มผลกำไรหรือยอดขาย ยิ่งไปกว่านั้น บางส่วนยังต่อต้านการงาน CSR เพราะเห็นว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุจุดประสงค์ในการทำธุรกิจที่ต้องการผลตอบแทนสูงสุดให้กับองค์กร การที่กิจการมีเป้าหมายที่ถูกต้องในเรื่อง CSR เปรียบเสมือนมีเข็มทิศช่วยในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มิให้ต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรค จากการดำเนินงานที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่ต้นทาง ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ควรต้องให้ความสำคัญกับการดำรงบทบาทการเป็นผู้นำกระบวนการที่มีความต่อเนื่องเป็นกิจจะลักษณะ มากกว่าบทบาทการเป็นผู้นำกิจกรรมที่จัดเป็นครั้งๆ ตามโอกาสในเชิงสัญลักษณ์ สิ่งสำคัญถัดมาคือ การให้ความสำคัญกับเรื่อง CSR โดยชี้ให้เห็นถึงคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับ (ในแง่ของกิจการ) อย่างเป็นรูปธรรมได้

6. การอภิปรายผลการวิจัย

จากการนำเสนอผลการวิจัย ดังกล่าวมาข้างต้น สรุปเป็นประเด็นในการดำเนินงานด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทการบินไทย (มหาชน) จำกัด ได้ว่า บริษัทฯ ได้มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมานานแล้ว โดยปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนิน CSR ของบริษัท ฯ คือ

1. ปัจจัยด้านบริบท อันได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน CSR ของบริษัท ฯ กล่าวคือ

ด้านการเมือง ได้แก่ นโยบายจากภาครัฐ, กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของภาครัฐ, ผู้นำองค์กร, ชุมชน

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ, ลูกค้าและคู่ค้า

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมประเพณี และการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน, กระแสการเรียกร้องจากชุมชน ประชาชนและสังคมโดยรอบ และ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีของชุมชนและสังคม

2. ปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ด้านเงินทุน ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ด้านปัจจัยด้านวิธีการทำงาน/ การบริหารจัดการ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน CSR ของบริษัท ๆ กล่าวคือ

ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะในงานและในด้านการสื่อสาร และมีจำนวนเพียงพอ, การสนับสนุนของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ปัจจัยด้านเงินทุน ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ และปัจจัยด้านวิธีการทำงาน / การบริหารจัดการของบริษัทฯ อันได้แก่ วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร, วิธีการดำเนินงาน CSR, มาตรฐานการดำเนินงานต่างๆ ปัจจัยด้านทรัพยากรเวลา และปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน CSR จากแหล่งต่างๆ

3. ปัจจัยด้านกระบวนการ อันได้แก่ ด้านการวางแผนงาน ด้านการดำเนินงานและด้านการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ การดำเนินงาน CSR ของบริษัทฯ คือ

ปัจจัยด้านการวางแผนงาน ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารงาน CSR และ การวางลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน

ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ได้แก่ การสื่อสารและประสานงาน, การบริหารทรัพยากรบุคคลงบประมาณ และเวลา, การจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมงานด้าน CSR และสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย, การควบคุมการดำเนินงาน CSR และปัจจัยด้านการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข

4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษาผลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรได้รับจากการดำเนินงาน CSR ของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด พบว่า พนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของบริษัทฯ นั้น สิ่งที่ได้รับผลจากการดำเนินงาน CSR ของบริษัทฯ ที่สืบเนื่องมาจากบริษัทฯ เน้นย้ำถึงจิตสำนึกต่อสังคม ตามพันธกิจของบริษัทฯ และเมื่อมีการนำ CSR มาดำเนินการในองค์กรอย่างชัดเจนและจริงจัง พนักงานจึงมีความตระหนักถึงผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยเฉพาะปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม การให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ด้าน CSR ของพนักงาน เช่น ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม การดูแลพัฒนาชุมชนและการดำเนินงานอื่นๆ ล้วนแล้วแต่สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานซึ่งได้นำมาสู่ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่ดีขององค์กร และด้วยภาพลักษณ์ที่ดีที่เผยแพร่สู่ภายนอก สำหรับผลที่ผู้ถือหุ้นได้รับผลจากการดำเนินงาน CSR ได้แก่

ก) การลดค่าใช้จ่ายของบริษัท เนื่องจากการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ขององค์กรได้นำมาสู่การลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่จำเป็นหรือค่าใช้จ่ายแฝงอันเนื่อง มาจากการแก้ไขหรือลดผลกระทบจากปัญหาต่างๆ เช่น การอุบัติเหตุ การเกิดของเสีย การเกิดความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง เป็นการลดต้นทุน (Cost Down) ไม่ต้องเสียทรัพยากรงบประมาณและเวลาในการแก้ไข หรือลดผลกระทบจากปัญหาเหล่านั้น ด้านพนักงานก็มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ทำให้บริษัทฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อคุณภาพสินค้าให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าอีกด้วย

ข) การเพิ่มความสามารถในการขาย เนื่องมาจากการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมส่วนหนึ่งของบริษัทฯ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีการจัดซื้อแบบกรีน (Green Purchasing) เป็นต้น ทำให้บริษัทฯ มีภาพลักษณ์ที่ดีซึ่งส่งผลดีในด้านการประชาสัมพันธ์องค์กร ทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่เชื่อถือของสังคมวงกว้างและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่ได้ทำการติดต่อซื้อขายกับบริษัทฯ ส่งผลให้บริษัทฯ มีความสามารถในการหาลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

ค) การเพิ่มความแข็งแกร่งและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน เนื่องมาจาก CSR ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทฯ ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และไม่เสียงบประมาณในการแก้ไข หรือลดปัญหาหรือผลกระทบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุ ความขัดข้อง หรือความขัดแย้งก็ตามที่ทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักลงหรือดำเนินงานได้อย่างไม่เต็มที่ อีกทั้ง CSR ยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ของ บริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ สำหรับการพัฒนารูปแบบอย่างยั่งยืน นั้น บริษัทฯ มีแนวคิดที่ว่า บริษัทจะมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้นั้นสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการที่บริษัทฯ มีการดำเนินงานที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีและสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่ง CSR เป็นเครื่องมือที่ดีที่นำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีและความยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ทำให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ใน 4 ประเด็นหลัก อันได้แก่ ในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเด็นด้านการมุ่งเน้นตลาด และประเด็นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการวิเคราะห์ประเด็นหลักใน 4 ประเด็นนี้ คือ

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

นักวิชาการได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ Bass and Avolio (1990) ศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลทางความคิด คือ บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรบางครั้งอาจหมายถึงคุณลักษณะเชิงบริหารมีของผู้นำ การแสดงบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ยอมรับของผู้นำให้กับผู้ตาม การปฏิบัติตามมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและคุณธรรมอย่างเคร่งครัด (2) การสร้างแรงจูงใจ คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นผ่านการสื่อสาร อาทิ การทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของประโยชน์องค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ทางภาษาและการแสดงออกทางอารมณ์ในการโน้มน้าวพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (3) การกระตุ้นให้เกิดปัญหาเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการคิดในเชิงสร้างสรรค์ และมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความท้าทายต่อรูปแบบพฤติกรรมเดิมๆ ไปสู่แนวคิดใหม่ๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวควรจะมาจากการคำนึง และความเชื่อส่วนตัวของผู้ตามเอง ร่วมกับของผู้นำ และขององค์กร และ (4) การให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจก เป็นการพัฒนาให้ผู้อื่นมีความสามารถขั้นสูงสุดผ่านการสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน โดยการรับฟัง และคอยให้คำปรึกษา แนะนำ ตามความจำเป็น โดยไม่เป้าหมายให้ผู้ตามสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้เพื่อเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ทั้งนี้ จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงบารมี และเน้นสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน สร้างให้พนักงานเกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ มุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นให้เกิดปัญหา ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนรวมทั้งเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ภาวะผู้นำ ถือเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญทุกด้านในองค์กร รวมทั้งการแสดงบทบาทที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำประเภทนี้ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในด้านต่างๆ ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมมีข้อค้นพบ ดังนี้ Waldman, Siegel and Javidan (2006) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรกับความ รับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (CEO Intellectual Stimulation) ส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนด้านคุณลักษณะเชิงบารมีของผู้นำ (CEO Charisma) ไม่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม Groves and LaRocca (2011)

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ค่านิยมด้านจริยธรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และทัศนคติของผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า มีเพียงปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ ทัศนคติของผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม Tuan (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำและคุณค่าของตราสินค้า พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย และด้านเศรษฐกิจ Du, Swaen and Sen (2013) ศึกษาบทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม Robertson and Barling (2013) ศึกษาผลของผู้นำขององค์กรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Organization) ที่มีต่อพฤติกรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อลูกน้องด้านการสร้างแรงจูงใจ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ส่วน Ismail et al. (2014) ศึกษาผลของการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ทัศนคติ และสมรรถนะของผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศมาเลเซีย พบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และ สมรรถนะ (Competency) ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 16 ด้าน อาทิ ความสามารถในการจูงใจพนักงาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการ เป็นต้น ส่งผลเชิงบวกต่อบทบาทในการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ส่วน ชีรพร ทองชะ โชค และ อาคม ใจแก้ว (2556) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ด้านผลของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดทางการตลาด (Marketing Concept) มีการศึกษาและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายตั้งแต่ ศตวรรษที่ 1950s ในยุคแรกถูกนำมาใช้ในหน้าที่ทางการตลาดเพื่อตอบสนองและรับผิดชอบต่อลูกค้าของฝ่ายการตลาด ต่อมาแนวคิดทางการตลาดถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทั้งองค์กร (Pirithiviraj and Kajendra, 2010) ส่วนแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด (Marketing Orientation) เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการตลาดเพื่อมุ่งสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าขององค์กร (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990) ในส่วนของการแบ่งมิติของการมุ่งเน้นตลาด นั้น มักแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือการระบุ ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้การศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจหาวิธีการในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เน้นการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคายุติธรรม มีความน่าเชื่อถือ มีความปลอดภัย รวมทั้งการให้บริการหลังการขายที่ดี ด้านการมุ่งเน้นการแข่งขันคือ การที่องค์กรพยายามที่จะทำความเข้าใจ ติดตามความเคลื่อนไหวในกิจกรรมต่างๆ ของคู่แข่ง รวมทั้งด้านทรัพยากร และความสามารถของคู่แข่ง นอกจากนั้น คือ การที่บริษัท/องค์กร พยายามที่จะแสวงหาวิธีการที่จะสร้างความแตกต่าง และรักษาดำรงตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่งในด้านต่างๆ และด้านการประสานงานภายใน คือ ระดับและปริมาณของการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการประสานงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าอย่างสูงสุดให้เกิดขึ้นกับลูกค้า นอกจากนั้นการประสานงานภายในองค์กรยังช่วยให้เกิดการบูรณาการ เกิดระบบที่มีศักยภาพอันจะ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการให้บริการลูกค้า (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990)

การมุ่งเน้นตลาด หมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า โดยการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า คำนึงถึงคุณภาพ และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และการบริการให้มีความสำคัญกับการแข่งขัน โดยการติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถเหนือคู่แข่ง ให้ความสำคัญกับการประสานงานภายในองค์กร รวมทั้ง การเปิดเผยข้อมูลทางการตลาดให้กับทุกหน่วยงานในองค์กร ได้รับทราบ เนื่องจากแนวคิดการมุ่งเน้นตลาดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางการแข่งขัน ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงถือเป็นกลยุทธ์ ที่มีแนวคิดที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด กล่าวคือ หากองค์กรยังให้ความสำคัญกับลูกค้า ก็จะยิ่งตอบสนองต่อลูกค้าโดยการรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม มีข้อค้นพบ ดังนี้ Maignan, Ferrell and Hult (1999) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้าน การมุ่งเน้นตลาดส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม Qu (2007) ศึกษาผลของกฎระเบียบของรัฐ การมุ่งเน้นตลาด และโครงสร้างเจ้าของกิจการที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศจีน พบว่า การมุ่งเน้นตลาดส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับ Pirithiviraj and Kajendra (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาดกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจทางการเงินใน ประเทศศรีลังกา พบว่า การมุ่งเน้นตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วน Han et al. (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า การมุ่งเน้นตลาดมีความสัมพันธ์และส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านผลของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มหรือปัจเจกบุคคลที่ส่งผลหรือได้รับผลจากการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Freeman, 1984) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมภูมิ เป็นกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรในการแลกเปลี่ยนเชิง เศรษฐกิจ ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย ส่วนระดับทุติยภูมิ เป็นกลุ่มที่ไม่ได้ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการแลกเปลี่ยนเชิง เศรษฐกิจ แต่ได้รับผลจากการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ชุมชน รัฐบาล กลุ่มกิจกรรม สื่อมวลชน กลุ่มสนับสนุนธุรกิจ และกลุ่มสาธารณชนทั่วไป (Lawrence and Weber, 2008) นักวิชาการ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ได้ศึกษาเพื่อกำหนดกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ อาทิ Amaeshi and Crane (2006) แบ่งกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการระบุและจัดลำดับความสำคัญ เป็นขั้นตอนในการแบ่งประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ส่งผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การเตรียม ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ (3) ขั้นตอนประเมินผลเป็นขั้น ประเมินผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการรวบรวมสิ่งที่องค์กรได้ เรียนรู้จากการดำเนินการดังกล่าว ทั้งนี้ จากสรุปความหมายของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ว่า หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย แนวทางที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและหลากหลายช่องทาง เปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมดำเนินงานในเรื่องที่ส่งผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม เนื่องจากแนวคิดทางการบริหารจัดการยุคใหม่แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จ อย่างยั่งยืน องค์กรไม่สามารถตอบสนองหรือรับผิดชอบต่อเฉพาะเจ้าของและผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังคงต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ อีกด้วย (Hawkins, 2006; Jamali, 2008)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ในยุค นี้ บริษัท/องค์กรจะหันมาให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกันมากขึ้น ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังกล่าว จะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมาย และขอบเขตที่กว้างมาก ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านการดำเนินการตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Lindgreen and Swaen, 2010; สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2556)

ด้านผลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร

ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร อธิบายถึงบทบาทสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อการดำเนินธุรกิจในยุคการแข่งขัน หากองค์กรใดสามารถใช้ความสามารถและทรัพยากร (Resource) ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดย่อมสร้าง ความสามารถที่เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในตลาด ลักษณะสำคัญของความสามารถ และ

ทรัพยากรดังกล่าว ได้แก่ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มเป็นทรัพยากรที่หายาก (Rarity) ลอกเลียนแบบยาก (Imitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงถือเป็นความสามารถและทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรที่ส่งผลเชิงบวกต่อองค์กรในด้านต่างๆ โดยเฉพาะต่อชื่อเสียงขององค์กรนักวิชาการ ได้อธิบายความหมายของชื่อเสียงขององค์กรไว้ค่อนข้างหลากหลาย สรุปความหมายของชื่อเสียงขององค์กรได้ว่า หมายถึง ผลรวมของการรับรู้ต่อคุณค่าขององค์กรที่เกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลาตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อาทิ การได้รับความเชื่อถือด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีเสถียรภาพจากเจ้าของ และผู้ถือหุ้น การได้รับความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานขององค์กรจากพนักงาน การได้รับความไว้วางใจด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการขององค์กร จากลูกค้า และการได้รับการยอมรับจากชุมชน และสังคมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น (Fombrun, 1996; Dowling, 2001; Barnett, Jermier and Laffery, 2006)

ในช่วงของยุคปัจจุบัน องค์กรธุรกิจได้ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร โดยสร้างคุณค่าให้เกิดการรับรู้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อาทิ ต่อลูกค้า ต่อพนักงาน ต่อนักลงทุน ต่อสังคม ต่อสื่อมวลชน เป็นต้น (Garberg and Fombrun, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับ Miles and Covin (2000) อธิบายว่า หากองค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จะสามารถสร้างชื่อเสียง และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดให้ประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างและรักษาชื่อเสียง ขององค์กร ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรในมิติต่างๆ ดังเช่น Gholami (2011) ศึกษา รูปแบบการสร้างคุณค่าผ่านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมใน ลักษณะต่างๆ อาทิ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจที่มีความถูกต้องเหมาะสม การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ สามารถสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กร คือ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทั้งต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร Galbreath and Shum (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับ ผลทางการเงินขององค์กรในประเทศออสเตรเลีย โดยมีความพึงพอใจของลูกค้าและชื่อเสียงขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร Hsu (2012) ศึกษาผลของ การประชาสัมพันธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กรและคุณค่าของตราสินค้าของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไต้หวัน พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร Arshad, Othman and Othman (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักศาสนา อิสลามกับชื่อเสียง และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การเปิดเผยข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร El-Garaihy, Mobarak and Albahussain (2014) ทดสอบผลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีชื่อเสียงขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม Odriozola, Martín and Luna (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน แรงงานกับชื่อเสียงขององค์กร พบว่า การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างมีความรับผิดชอบ อาทิ การเปิดเผยข้อมูล อย่างโปร่งใส การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เป็นต้น ส่งผลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร Pérez (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับชื่อเสียงขององค์กร

บทสรุป ความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นทรัพยากร และความสามารถที่มีค่าขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กร ดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร ต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดให้ ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะส่งผล ต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกระดับขององค์กร การมุ่งเน้นการตลาดเป็นการดำเนินธุรกิจที่มีแนวคิดมุ่งตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า เนื่องจากแนวคิด การมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบ ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงเช่นในปัจจุบันที่องค์กรต่างพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อจะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น อีกกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กร ในปัจจุบันนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระบวนการในการวิเคราะห์ จำแนก ศึกษาความคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวจะสร้างให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อไป

ทั้งนี้ องค์กร/ผู้บริหารจึงควรมีนโยบายส่งเสริมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR-in-process) อย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน จะได้เกิดการปฏิบัติ CSR-in-process ทั้งองค์กร ยิ่งถ้ามีมาตรการสนับสนุนจูงใจจากภาครัฐ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยการปฏิบัติ CSR-in-process ก็จะยิ่งความก้าวหน้ามากขึ้น

7. บทสรุป และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

คำว่า “Corporate Social Responsibility” มิได้หมายถึงสังคมหรือผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ภายนอกองค์กรเท่านั้น อันที่จริงแล้วการทำ CSR ตามลำดับที่ควรจะเป็น คือ การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมกับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรก่อน ซึ่งก็คือ พนักงาน ทั้งที่เป็นพนักงานประจำ ลูกจ้างรายวัน ผู้รับเหมา หรือผู้รับจ้างทำงานให้ (Outsource) ตัวอย่าง CSR ที่ทำกับแรงงานขั้นพื้นฐาน คือ การมีความรับผิดชอบต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนให้ตรงต่อเวลา การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยและอาชีวอนามัย สังคมหรือผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร กลุ่มต่อมา คือ ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผลการจัดวางระบบการบริหารให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีโครงสร้างและกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานตามที่ได้วางไว้ มีการเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และทัศนคติของบุคลากรที่เอื้อต่อการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นรากฐานให้เกิดการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วทั้งองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นทรัพยากรและความสามารถที่มีค่าขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดให้ ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น

กลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและพัฒนาในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกระดับขององค์กร การมุ่งเน้นการตลาด เป็นการดำเนินธุรกิจที่มีแนวคิดมุ่งตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า เนื่องจากแนวคิดการมุ่งเน้นการตลาดมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงเช่นในปัจจุบันที่องค์กรต่างพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อจะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระบวนการในการวิเคราะห์ จำแนก ศึกษาความคาดหวังและการสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชน เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว จะสร้างให้เกิดความเข้าใจความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อไป

1) แนวทางการดำเนินงาน CSR ที่ได้จาก บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด

องค์กรหรือสถานประกอบการต่างๆ สามารถนำการดำเนินงาน CSR ของ บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ได้ดังนี้

ก) ผู้บริหารองค์กร/ สถานประกอบการ จำเป็นต้องมีความตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี เช่น การกำหนดให้เป็นพันธกิจ การวางนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและสร้างผู้นำเชื่อถือต่อสังคม เป็นต้น

ข) การมีส่วนร่วมกับชุมชนตั้งแต่ต้น โดยการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การเยี่ยมชม พบปะพูดคุย สร้างความสัมพันธ์อันดี มีการสื่อสารสองทางกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ค) การดำเนินงานที่สอดคล้องกับกฎหมาย และพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานการดำเนินงานต่างๆ เช่น มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ด้านระบบบริหารคุณภาพและมาตรฐานทางจริยธรรม หรือจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) เป็นต้น ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการดำเนินงาน CSR ได้เป็นอย่างดี

ง) การเปิดเผยข้อมูลกับภายนอก และการให้ข้อมูลต่างๆ กับชุมชน ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ เพื่อการแสดงคามโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือให้กับสังคม

จ) การสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน CSR ของพนักงานโดย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ และแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร มีการสื่อสารเกี่ยวกับ CSR ผ่านช่องทางต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับ CSR ขององค์กร

ฉ) การพัฒนาการดำเนินงาน CSR อย่างต่อเนื่อง ตามหลัก PDCA (Deming Cycle)

ช) การพัฒนาการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีการบำบัด กำจัด ของเสีย การนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ (waste recovery) กลไกการพัฒนาที่สะอาด (CDM) และ กระบวนการ Reverse Osmosis (RO) เป็นต้น

2) ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับ บริษัท การบินไทย มหาชน จำกัด

1) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR จากการศึกษาพบว่า พนักงานบางส่วนยังได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับ CSR ในระดับต่ำและมีพนักงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่ได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับ CSR ในระดับสูง ซึ่งการได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับ CSR นั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการดำเนินงาน CSR ของพนักงาน นอกจากนี้จะสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักให้กับพนักงานแล้ว ยังทำให้พนักงานได้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนในการดำเนินงาน CSR อีกด้วย เพราะฉะนั้น การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มากขึ้นด้วยวิธีการหรือช่องทางต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและสามารถเข้าถึงพนักงานได้จึงเป็นหนทางหนึ่งที่สร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน CSR ของพนักงานและนำมาสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน CSR ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นสื่อภายในบริษัทที่ พนักงานส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ CSR มากที่สุด ดังนั้น การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับ CSR จึงมีผลต่อการยอมรับการดำเนินงาน CSR ของพนักงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่า อินทราเน็ต (Intranet) เป็นสื่อที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการดำเนินงาน CSR ของพนักงาน ดังนั้นอินทราเน็ต จึงเป็นสื่อที่บริษัทฯ สามารถใช้เป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ CSR กับการขยายขอบเขตการดำเนินงานและการประชาสัมพันธ์ที่มากขึ้นนี้จึงเป็นสิ่งที่บริษัทฯ จะต้องมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป

2) การจัดกิจกรรมและการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับ CSR ของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานมากกว่าครึ่งหนึ่งเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับCSR เป็นบางครั้งซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นประจำซึ่งการเข้าร่วมกิจกรรม CSR ของพนักงานนั้นมีผลเชิงบวกกับการยอมรับการดำเนินงาน CSR นอกจากนี้ยังพบว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน CSR มีความเป็นไปในเชิงบวกกับความตระหนักต่อความสำคัญหรือประโยชน์ของ CSR แล้ว เป็นที่การยอมรับในการดำเนินงาน CSR ดังนั้น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมและได้ความรู้เกี่ยวกับ CSR ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่มากขึ้น เช่น กิจกรรม CSR กับชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้จะส่งผลให้พนักงานมีการยอมรับ CSR มากขึ้นแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกลุ่มบริษัทฯ อีกด้วย

3) การประเมินผลการดำเนินงานด้าน CSR และปรับปรุงแก้ไข จากการศึกษา พบว่า บริษัทฯ ไม่ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานด้าน CSR โดยเฉพาะ แต่มีการประเมินผลการดำเนินงาน CSR รวมไปถึงการประเมิน ผลตามแผนงาน และ KPI ของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดทำรายงาน การดำเนินงาน CSR เพื่อส่งไปเป็นส่วนหนึ่งใน CSR Annual Report ของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี ซึ่งการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน CSR สามารถทำได้เป็นระยะๆ โดยวิธีหนึ่งที่น่านำมาใช้ได้คือการวัดผลตามรูปแบบ Balance Scorecard ที่มี KPI ชี้วัดอย่างชัดเจน เป็นต้น เพื่อชี้ให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และความคืบหน้ารวมถึงการดำเนินงานที่จะต้องทำในอนาคต สำหรับกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมและชุมชนที่ผ่านมานั้น บริษัทฯ มีการใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานด้านชุมชนสัมพันธ์ของบริษัทฯ ซึ่ง นอกจากวิธีนี้แล้ว การประเมินผลเป็นรายกิจกรรมหรือโครงการด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การตั้ง KPI ชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน การวัดจากจำนวน

ผู้เข้าร่วม โครงการ ความต่อเนื่องของ โครงการ และผลการตอบรับจากกลุ่มเป้าหมาย ยังนำมาซึ่งข้อสรุป เปรียบเทียบ และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคตได้อีกด้วย

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน CSR ตามหลัก CIPP-I ซึ่งมี บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด เป็นกรณีศึกษา ดังนั้น ในอนาคตควรทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน CSR ให้มีความหลากหลายในประเภท ขนาด และพื้นที่ตั้งของสถานประกอบการให้มากขึ้นหรือศึกษาในขอบเขตที่กว้าง ขึ้นเพื่อให้สามารถเป็นแนวทางแก่ องค์กรหรือสถานประกอบการต่างๆ ในหลายลักษณะมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการ ศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องตัวชี้วัดในการดำเนินงาน CSR เพื่อพัฒนาการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้และการศึกษาในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน นั้น เป็นแนวคิดทางการบริหารที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบันที่จะสร้างให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ในการ บริหารองค์กรควบคู่กับกลยุทธ์ทาง ธุรกิจ และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบผลสำเร็จและยั่งยืน ได้ นั้น การดำเนินงานต้องประกอบด้วย ภาวะของผู้ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นตลาด และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ ความสำคัญกับการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง ประกอบด้วย การส่งเสริมและพัฒนา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ผ่านกระบวนการต่างๆ อาทิ การศึกษา การ ฝึกอบรมและพัฒนา การนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นต้น การให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด ถือเป็นแนวคิดที่สำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- ระพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ. (2553). *ความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจ (รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธีรพร ทองชะ โชค และอาคม ใจแก้ว. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*.30(1), 23-50.
- ปานัท เงามาย และรุ่งนภา พิตรปรีชา. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตาม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*.5(1), 21-43.
- Amaeshi, M. K. & Crane, (2006). A. Stakeholder engagement: a mechanism for sustainable aviation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13(5), 245-260.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. *Research in Organizational Change and Development*. 4, 231-272.

-
- Bevan, S., Isles, N., Emery, P., & Hoskins, T. (2004). *Achieving high performance: CSR at the heart of business*. London: The Work Foundation.
- Du, S., Swaen, V. & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 114(1), 155-196.
- El-Garaihy, H. W., Mobarak, M. A-K & Albahussain, A. S. (2014). Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction. *International of Business and Management*. 9(5), 109-124.
- Gholami, S. (2011). Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*. 6(9), 148-154.
- Odriozola, D. M., Martín, A. & Luna, L. (2015). The relationship between labour social responsibility practices and reputation. *International Journal of Manpower*. 36(2), 236-251.
- Qu, R. (2007). Effects of Government Regulations, Market Orientation and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility in China: An Empirical Study. *International Journal of Management*. 24(3), 582-591.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitiv Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review. Sustainable Business Development Institute. (2013). *Social Responsibility for Corporate Sustainability*. Bangkok: IDEOL Digital Print.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005). Corporate Sustainability. In H . Folmer & T. Tietenberg, (Eds.), *The International yearbook of environmental and resource economics.*, 185-232. Cheltenham, UK: Edward Elgar,