

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรธุรกิจจำนวน 476 องค์กร ได้รับการเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2552 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม และทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

##### 5.1.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (employee responsibility) มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (5) การเผยแพร่ความรู้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่ (2) ผลผลิตการผลิต (3) พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี และ (4) องค์กรสามารถในการรักษาพนักงาน

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (customer responsibility) มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (4) การแสวงหาความรู้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 4 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (supplier responsibility) มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด และ (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง

4 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ความภักดีของลูกค้า และ (2) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี

4. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (shareholder responsibility) มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และ (4) การจัดเก็บความรู้ขององค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการจัดเก็บความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร แต่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลิตภาพการผลิต

5. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน (community responsibility) มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (2) การแสวงหาความรู้ และ (3) การเผยแพร่ความรู้ในองค์กร จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อชุมชนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

6. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (environment responsibility) มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (2) การตีความหมายของความรู้ และ (3) การจัดเก็บความรู้ขององค์กร จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ผลิตภาพการผลิต

7. เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานจึงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เป็นตัวแปรแทรก

8. เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) และผลิตภาพการผลิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานจึงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลิตภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

9. เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) และความภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ

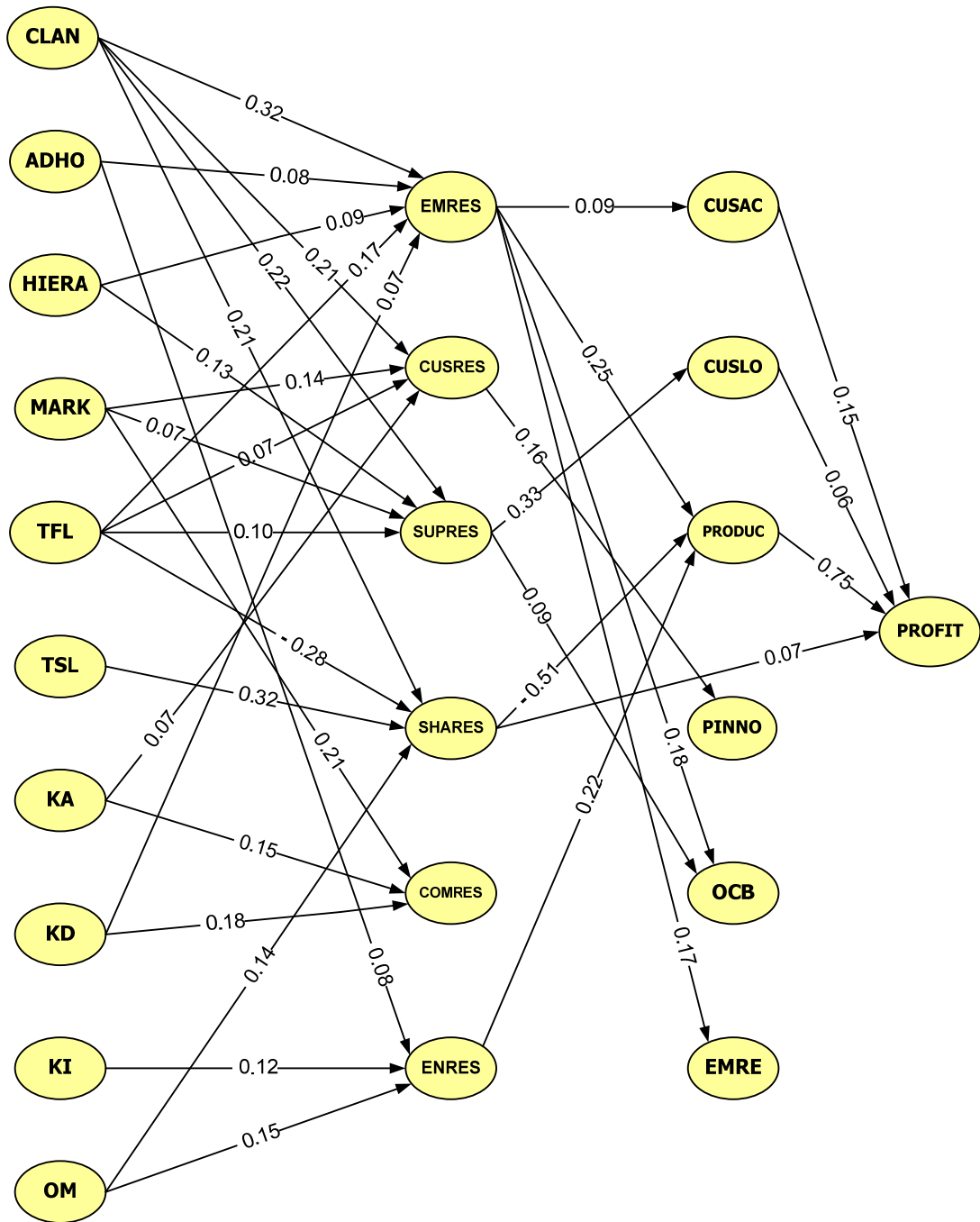
ความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบจึงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรแทรก

10. เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลผลิตภาพการผลิต (PRODUC) แต่ผลผลิตภาพการผลิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นจึงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลผลิตภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

11. เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลผลิตภาพการผลิต (PRODUC) และผลผลิตภาพการผลิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลผลิตภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

โดยการพิจารณาในภาพรวม จะเห็นได้ว่าทูลองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (6) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (7) การแสวงหาความรู้ขององค์กร (8) การเผยแพร่ความรู้ในองค์กร (9) การตีความหมายของความรู้ และ (10) การจัดเก็บความรู้ขององค์กร ส่วนประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) ความสามารถในการทำกำไร (2) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (3) ความภักดีของลูกค้า (4) ผลผลิตภาพการผลิต (5) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (6) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี และ (7) การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

### 5.1.2 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กร

ทุนองค์กรซึ่งมีฐานะเป็นทรัพยากรและความสามารถ (resources and capabilities) ขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ส่วนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียหรือเป็นทักษะความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตนั้นนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรแล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าด้วย ส่วนผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรนั้นนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าแล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย ดังนั้น จึงสรุปบนพื้นฐานของทฤษฎี Resources-Based View of the firm ได้ว่า ทุนองค์กรและกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร) เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร (KD) จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานเพราะว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการดูแลเอาใจใส่พนักงาน ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกพนักงานเสมือนว่าพนักงานเป็นสมาชิก

คนหนึ่งของคนรอบครัว ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมุ่งเน้นการทำให้พนักงานมีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานมีหลักการพื้นฐานและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันกับนโยบายสาธารณะและความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อพนักงาน ดังนั้น วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานจึงส่งเสริมสนับสนุนการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานเพราะว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่มีการตำหนิหรือลงโทษพนักงานเมื่อสิ่งที่ได้ทดลองทำไม่ประสบความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่พึ่งพาอาศัยความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ของพนักงาน องค์กรจึงประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมและมีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรตระหนักดีว่าความสำเร็จขององค์กรเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมรวมทั้งผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและด้านการเงินเกิดจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและความร่วมมือกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน ทำให้องค์กรตระหนักในความสำคัญของพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจึงส่งเสริมองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อพนักงาน สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน เพราะวัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงในงานให้แก่พนักงาน มุ่งเน้นการทำให้งานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือและความสามัคคีกันของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะบรรลุได้จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความสามารถของพนักงาน โดยหลักการพื้นฐานแล้ววัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจก็ให้ความสำคัญกับพนักงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน และบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการซึ่งข้าราชการได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านความมั่นคงในงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ดังนั้น วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจจึงสนับสนุนให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน สาเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อพนักงาน เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติตนให้ได้รับความเคารพนับถือจากพนักงาน คำนึงถึงความต้องการของพนักงานเหนือความต้องการของตนเอง มีความพยายามในการพัฒนาปัญญาของพนักงาน และปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจโดยมีเหตุผลทางจริยธรรม (Greenberg, 2005) จึงมีผลทำให้อัตราการลาออกของพนักงาน

น้อยลง ผลผลิตภาพแรงงานสูงขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ ทำให้เกิดการบรรลุปเป้าหมายส่วนตัวของพนักงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานที่สูงขึ้น (Robbins and Coulter, 2007) เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์และคุณภาพชีวิตของพนักงานจึงมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน สาเหตุที่การเผยแพร่ความรู้ในองค์กร (KD) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อนักงานเพราะว่าการนำความรู้ที่องค์กรแสวงหามาได้มาทำการเผยแพร่ภายในองค์กรทำให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบกระแสแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน ได้เรียนรู้บทบาทของกฎหมายและมาตรฐานสากลเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อนักงาน รวมทั้งได้ทราบสารสนเทศเกี่ยวกับประโยชน์ของการปฏิบัติต่อนักงานอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งได้ทราบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างผลการดำเนินงานด้านพนักงานกับผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ขององค์กร การเผยแพร่ความรู้ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กรจึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวปฏิบัติขององค์กร ทำให้องค์กรมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน

ในด้านประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) ผลการวิจัยพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) สาเหตุที่การมีความรับผิดชอบต่อนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) เพราะว่าการมีความรับผิดชอบต่อนักงานทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง พนักงานจึงมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นและมีความสุขกับการทำงานอยู่กับองค์กร เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจึงมีความสมัครใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ลาออกมีพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร พนักงานมีความพยายามที่จะทำให้ลูกค้าใหม่ขององค์กรเพิ่มขึ้น พนักงานมีการบอกเล่าปากต่อปากเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคคลที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าขององค์กรตัดสินใจไปเป็นลูกค้าโดยมีความเชื่อมั่นว่าเมื่อเป็นลูกค้าขององค์กรแล้วจะได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ดังนั้น ลูกค้าใหม่ขององค์กรจึงมีจำนวนเพิ่มขึ้น สาเหตุที่การมีความรับผิดชอบต่อนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลผลิตการผลิต (PRODUC) เพราะว่าการมีความรับผิดชอบต่อนักงานทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง และมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น พนักงานจึงมีความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความรักและผูกพันต่อองค์กร มีพฤติกรรมที่เป็น

พนักงานที่ดีขององค์กร ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบขององค์กรเกี่ยวกับการทำงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร พนักงานมีการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผลผลิตภาพแรงงานและผลผลิตภาพรวมขององค์กรจึงเพิ่มขึ้น สาเหตุที่การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดี (OCB) เพราะว่า การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานโดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การสร้างโอกาสในการศึกษาต่อให้แก่พนักงาน การให้ความช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาล การปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมเกี่ยวกับการเพิ่มเงินเดือนค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่ง การปฏิบัติเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร มีความรู้สึกผูกพันและภักดีต่อองค์กร พนักงานจึงตอบแทนองค์กรด้วยการประพฤติปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีสอดคล้องกับงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมา เช่น ผลการวิจัยของ Turnipseed and Murkison (1996) ซึ่งพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดี ผลการวิจัยของ Yilmaz and Tasdan (2009) ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กันเชิงบวกระหว่างพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีกับความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์กร ผลการวิจัยของ Fernandes and Awamleh (2006) ซึ่งพบว่าการที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีรายงานของบริษัท 3M ได้แสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานโดยการจัดให้มีบริการรถรับส่งพนักงานระหว่างที่ทำงานกับบ้านของพนักงานภายในรัศมี 15 ไมล์ ซึ่งพบว่า การเข้าร่วมโครงการรถรับส่งของพนักงานทำให้พนักงานมีการลาป่วยน้อยลงและทำให้พนักงานสามารถบริหารเวลาระหว่างทำงานในสำนักงานได้ดีขึ้น (Render, 1995) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานจึงทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดี สาเหตุที่การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) เพราะว่าเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง พนักงานย่อมตัดสินใจอยู่กับองค์กรในเชิงบวก เช่น มีความยุติธรรม มีเหตุผล มีจริยธรรม เป็นองค์กรที่ดี ควรค่าแก่การทำงาน และเป็นนายจ้างทางเลือกอันดับแรกของพนักงาน ดังนั้น พนักงานจึงมีความเต็มใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ผลจากการวิจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกาโดย Maigman et al. (1999) ซึ่งพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน มีเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อนายจ้างและพยายามช่วยให้นายจ้างบรรลุวัตถุประสงค์ในการ



ประกอบธุรกิจ ผลจากการสำรวจองค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกาจำนวน 463 องค์กร โดย Conference Board Survey พบว่าการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น (Schwartz and Smart, 1995) องค์กรธุรกิจที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียสามารถทำให้พนักงานมีจริยธรรม มีความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร (Branco and Rodrigues, 2006) กลยุทธ์ CSR ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันในงาน (Schiebel and Pochtrager, 2003) โดยการพิจารณาจากทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (attachment theory) สามารถคาดคะเนได้ว่าการที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อพนักงานย่อมมีผลกระทบเชิงบวกต่อจิตใจของพนักงาน แรงจูงใจของพนักงาน และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร เพราะว่าพนักงานมักจะแสดงความผูกพันในระดับสูงต่อองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Lin, 2009) องค์กรธุรกิจที่มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานย่อมสามารถจะลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้และช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Cochran, 2007) การส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้รับการเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานก็เป็นปัจจัยเหตุสำคัญที่ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง (Govaerts, 2011)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่และผลิตภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

### 5.2.2 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และการแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA) จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เพราะว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์และคุณภาพชีวิตของพนักงาน มุ่งเน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงานทำให้พนักงานยินดีเต็มใจช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เช่น การนำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้ามาบอกเล่าให้ผู้บริหารขององค์กรทราบ ซึ่งนำไปสู่การ

ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เช่น การแก้ไขปัญหาตามคำร้องเรียนของลูกค้า การพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและครบถ้วน และการให้บริการหลังการขาย เป็นต้น สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เพราะว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งทั้งในด้านตลาดและด้านการเงิน ลูกค้าเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่จะช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านตลาดและด้านการเงิน ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดจึงเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น เพื่อให้สินค้าขององค์กรมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง องค์กรที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายด้านตลาดและด้านการเงินเชื่อว่าเมื่อลูกค้าได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร และในที่สุดทำให้องค์กรได้รับกำไรเป็นผลตอบแทน ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดจึงมุ่งเน้นการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า สาเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เพราะว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานในเชิงรุก (proactive) มุ่งเน้นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพและประสิทธิภาพของสินค้าและบริการซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้า มุ่งเน้นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้า มุ่งเน้นการกระตุ้นให้พนักงานใช้ปัญญาในการทำงานและมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อสร้างโอกาสและเพื่อลดความเสี่ยงเกี่ยวกับลูกค้า สาเหตุที่การแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า เพราะว่า การแสวงหาความรู้ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรทราบว่าลูกค้ามีความต้องการและมีความคาดหวังอะไรจากองค์กร การแสวงหาความรู้ขององค์กรทำให้องค์กรรู้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถจะเพิ่มขึ้นได้โดยการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อลูกค้าไปปฏิบัติใน องค์กรทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ในด้านประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ผลการวิจัยพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า องค์กรที่ มีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามีความตระหนักว่าลูกค้าโดยทั่วไปมีความต้องการสินค้าที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม เช่น เป็นสินค้าที่มีคุณภาพแตกต่างจากเดิม เป็นสินค้าที่มีความสามารถในการประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้ดีกว่าเดิม เป็นสินค้าที่มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน

กว่าเดิม องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าตระหนักดีกว่ายอดขาย ความภักดีของลูกค้า และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ดังนั้น องค์กรที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อื่นๆ ในการทำธุรกิจกับลูกค้า นั่น ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรคือความเสี่ยงเกี่ยวกับสินค้า เช่น สินค้ามีคุณภาพด้อยกว่าคู่แข่ง ซึ่งสาเหตุทำให้ลูกค้าเก่าไม่มาซื้อซ้ำและเป็นเหตุทำให้ลูกค้าใหม่ไม่เพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ องค์กรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าจึงปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ ทันสมัย มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากกว่าเดิม จึงเห็นได้ว่า การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับวรรณกรรมหลายฉบับทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ เช่น วรรณกรรมของ Bagic et al. (2004) ซึ่งกล่าวว่า การนำกลยุทธ์ CSR ไปปฏิบัติในองค์กรจะนำไปสู่การลดลงของต้นทุนและทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ Hohnen (2007) ก็กล่าวในลักษณะเดียวกันว่าประโยชน์ของการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนานวัตกรรม เพราะการมีความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวข้องกับการแสวงหาโอกาสและการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ทำให้องค์กรธุรกิจได้แนวคิด (ideas) จำนวนมากสำหรับนำมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการทำงานแบบใหม่ และตลาดใหม่ Lanoie et al.(2007) และ Wothington (2009) ได้กล่าวไว้ว่าการมีนโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจะทำให้เกิดการวิจัยและพัฒนาจึงทำให้เกิดนวัตกรรม องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าจะสนับสนุนพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การที่องค์กรมีความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรมีความพยายามปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่และมีความทันสมัยด้านรูปลักษณะและด้านเทคโนโลยี มีคุณสมบัติที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งและตรงตามความต้องการของตลาด Hedstrom et al. (1998) cited in Gallego-Alvarez et al. (2010) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กรแสดงถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจโดยทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จมากขึ้นจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าจึงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าไม่มีอิทธิพลทางตรงและไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

### 5.2.3 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความ รับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพราะว่าในองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน ผู้บริหารขององค์กรจะปฏิบัติต่อพนักงานคุณเดียวกันกับการปฏิบัติต่อสมาชิกของครอบครัว มีการปรึกษาหารือกันและร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน องค์กรและพนักงานมีความผูกพันและปรารถนาดีต่อกัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน โดยเฉพาะความรู้และทักษะในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบและลูกค้า องค์กรจึงได้รับประโยชน์จากพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต เช่น ได้รับข้อมูลจากพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพและราคาของปัจจัยการผลิตที่ซื้อมาจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คุณภาพและราคาของสินค้าซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพและราคาของปัจจัยการผลิต นอกจากนี้ องค์กรกับพนักงานยังร่วมมือกันและช่วยเหลือกันเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการมีความผันผวนของปัจจัยการผลิต ดังนั้น วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานซึ่งองค์กรและพนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจึงทำให้องค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพราะว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในขั้นตอนและกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มบุคคลที่ปรากฏอยู่ใน โครงสร้างทางธุรกิจขององค์กร เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีความมั่นคงในงานของพนักงานคู่ขนานไปกับการมีความมั่นคงหรือเสถียรภาพทางธุรกิจขององค์กร เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีประสิทธิภาพและการมีต้นทุนการผลิตต่ำ เนื่องจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาเสถียรภาพทางธุรกิจขององค์กร กล่าวคือ ปริมาณ คุณภาพ และราคาของปัจจัยการผลิตสามารถส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุผลการดำเนินงานด้านต้นทุนการผลิตและประสิทธิภาพการผลิต ดังนั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้น โครงสร้างอำนาจจึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความ

รับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพราะว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบรรลุผลการดำเนินงานด้านตลาดและด้านการเงินเป็นสำคัญ เมื่อองค์กรพิจารณาเห็นว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการดำเนินงานด้านตลาดและด้านการเงินขององค์กร องค์กรจึงพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการลดลงของต้นทุนปัจจัยการผลิตและเพื่อให้องค์กรได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ด้วยเหตุดังกล่าว องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดจึงเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สาเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพราะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินงานในปริมาณที่มากกว่าผลการดำเนินงานในระดับปกติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะดังกล่าว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างมีจริยธรรมในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์จากการทำธุรกิจร่วมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกให้กับคุณภาพของสินค้าและต้นทุนในการผลิตสินค้า เพราะองค์กรตระหนักดีว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะสูงกว่าระดับปกติได้ต้องอาศัยคุณภาพของปัจจัยการผลิตและราคาของปัจจัยการผลิตที่มีความเหมาะสมผล

ในด้านประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ผลการวิจัยพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) และพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) สาเหตุที่การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) เพราะว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบทำให้องค์กรได้รับวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ได้รับวัตถุดิบตามเวลาที่กำหนด และอาจเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบต่ำกว่าคู่แข่งชั้นอื่น เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ด้วยเหตุดังกล่าว องค์กรธุรกิจจึงสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมากกว่าและมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ชั้น สินค้าที่มีคุณภาพมากกว่าและมีราคาต่ำกว่าเป็นสิ่งที่ดีสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจึงทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อสินค้าขององค์กร Branco and Rodrigues (2006) กล่าวว่า การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะช่วยสร้างโอกาสให้กับองค์กรธุรกิจในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เกี่ยวกับการผลิต โดยการนำทรัพยากรวัตถุดิบกลับมาใช้ใหม่ (reuse) นำวัตถุดิบที่ใช้แล้วมาผลิตใหม่ (recycle) หาวัตถุดิบมาทดแทนวัตถุดิบที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการแปลงนวัตกรรมให้กลายเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงทำให้ผลิตภาพของทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สินค้ามีราคาถูกกว่าคู่แข่งชั้น ดังนั้น ลูกค้าจึงมีความภักดีต่อสินค้า

ขององค์กร ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกันได้แก่ผลการวิจัยของ Maignan et al. (1999) ซึ่งทำการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้า สาเหตุที่การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดี (OCB) เพราะว่าเมื่อองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างมีจริยธรรม เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระยะยาว ในการซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบในราคาที่ เป็นธรรม การปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการซื้อปัจจัยการผลิต การปฏิบัติ ต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างเสมอภาคและยุติธรรม การช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้ส่งผลดีต่อองค์กรดังนี้คือองค์กรได้รับปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพซึ่งทำให้สินค้าขององค์กรมีคุณภาพและแตกต่างจากคู่แข่งอื่น องค์กรสามารถซื้อปัจจัย การผลิตที่มีราคาสมเหตุสมผลซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำและราคาสินค้ามีความสมเหตุสมผล การที่ สินค้าขององค์กรมีราคาสมเหตุสมผลและมีคุณภาพสูงทำให้พนักงานสามารถขายสินค้าได้ตาม เป้าหมาย ผลผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งได้รับรางวัลผลตอบแทนจากการทำให้ยอดขายและกำไรของ องค์กรบรรลุเป้าหมาย จึงเห็นได้ว่า การที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบได้ช่วยให้ พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากองค์กร พนักงานจึง พิจารณาเห็นว่าองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบซึ่งเป็นผู้ที่ช่วยให้ องค์กรและพนักงานประสบความสำเร็จทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อ องค์กร และปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารขององค์กรได้ประพฤติ ปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างมีจริยธรรมภายใต้การมีส่วนร่วมทางพฤติกรรมหรือทางจิตของ พนักงาน ได้ทำหน้าที่ในการปลูกจิตสำนึกทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นในจิตใจของพนักงานเกี่ยวกับการ ปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียทางธุรกิจ เมื่อพนักงานพิจารณาเห็นว่าองค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ด้วยนั้น เป็นองค์กรที่ดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทางธุรกิจ จึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ดังนั้น การที่ผู้บริหารขององค์กรได้ปฏิบัติต่อผู้ จำหน่ายวัตถุดิบอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทางธุรกิจขององค์กร มีพฤติกรรมเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรด้วย ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ ผ่านมา เช่น ผลการวิจัยในประเทศสิงคโปร์ของ Koh and Boo (2004) ซึ่งพบว่าการมีจริยธรรมของ องค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพล เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรซึ่งเป็นแนวคิดเดียวกันกับความภักดีและการเป็นพนักงานที่ดีของ องค์กร ผลการวิจัยที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้คือผลการวิจัยของ Lin et al. (2010) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีความรับผิดชอบต่อสังคมกับพฤติกรรมความเป็น

พนักงานที่ดีโดยมีพนักงานขององค์กรธุรกิจในประเทศได้วันเป็นผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อกฎหมาย การมีความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดี

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไรโดยมีความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรแทรก

#### 5.2.4 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการจัดเก็บความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงลบต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เพราะว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วจึงมีความยินดีเต็มใจในการทำงาน และอุทิศตนทำงานให้กับองค์กร ส่งผลให้ยอดขาย รายรับ และกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นมากเพียงพอสำหรับจ่ายเป็นเงินปันผลและสำหรับใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่ากำไรขององค์กรและเงินปันผลของผู้ถือหุ้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ ผลผลิตภาพแรงงานที่เพิ่มขึ้นจะทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลง องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานจึงมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้น ดังนั้น การมีวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานจึงส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้น สาเหตุที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) มีอิทธิพลเชิงลบต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เพราะว่าผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นกลุ่มบุคคลที่ยังมุ่งเน้นการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นตามแนวคิดดั้งเดิม ได้แก่ แนวคิดของ Friedman (1962) ซึ่งกล่าวว่า CSR คือการมีความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้นเท่านั้น ส่วนผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีแนวคิดแตกต่างไปจากแนวคิดดั้งเดิมจึงเปลี่ยนแปลงนโยบายการ

บริหารองค์กรใหม่โดยการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ มากขึ้น และโดยการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้นน้อยลง เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์กล่าวคือภายใต้สถานการณ์ที่ทรัพยากรมีจำกัด เมื่อองค์กรนำทรัพยากรการเงินไปลงทุนหรือใช้จ่ายไปเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ มากขึ้นย่อมทำให้ทรัพยากรที่จะนำไปตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้นน้อยลง (trade-off) สาเหตุที่การเก็บรักษาความรู้ขององค์กร (OM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเพราะว่า การจัดเก็บความรู้ขององค์กรทำให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลและนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ก็โดยสะดวกและรวดเร็วขึ้น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับถือหุ้น กฎหมายและกฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงาน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต บทความและเอกสารงานวิจัย เป็นต้น การจัดเก็บความรู้ขององค์กรจึงมีส่วนในการพัฒนาบุคลิกภาพ นิสัย และความเชื่อของผู้บริหารในองค์กร นำไปสู่การปฏิบัติในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้น

ในด้านประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ผลการวิจัยพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ขององค์กร สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า เมื่อผู้ถือหุ้นได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังย่อมมีความไว้วางใจในจริยธรรมขององค์กรและพิจารณาเห็นว่าการนำเงินไปร่วมลงทุนกับองค์กรที่มีจริยธรรมเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย จึงเชื่อมั่นว่าเงินลงทุนของตนจะถูกนำไปใช้ในการลงทุนด้วยความโปร่งใส ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ได้รับการรายงานข้อมูลข่าวสารและรายงานทางการเงินที่สามารถเข้าใจได้ง่าย มีความชัดเจน ถูกต้อง โปร่งใส และตรงตามเวลาที่กำหนด ปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้ถือหุ้นไม่ต้องการถอนหุ้นไปลงทุนกับองค์กรอื่นและมีความยินดีเต็มใจที่จะนำเงินไปลงทุนมากขึ้น นอกจากนี้ การมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นยังทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ถือหุ้นรายใหม่ ทำให้เงินทุนขององค์กรมีจำนวนมากขึ้น ต้นทุนของเงินทุนจึงลดลง และองค์กรมีความสามารถในการทำกำไร ส่วนสาเหตุที่ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) เพราะว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นทำให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการแสดงถึงการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เช่น การจัดประชุมสัมมนาเพื่อส่งเสริมและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การจัดทำรายงานการประชุม การจัดทำรายงานทางการเงิน และการจัดทำรายงานประจำปี ด้วยเหตุนี้ ผลิตภาพการผลิตจึงลดลง



จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลิดภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

### 5.2.5 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) การแสวงหาความรู้ (KA) และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร (KD) โดยที่ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน เพราะว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการยกระดับผลการดำเนินงานด้านตลาดและด้านการเงินเป็นสำคัญ การแสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านตลาดและด้านการเงินเช่นเดียวกัน การบริจาคเงินหรือการให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงและเพื่อให้ องค์กรได้รับผลตอบแทนทางการเงินจากการขายสินค้าและบริการ จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มี วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบและลูกค้า เป็นสำคัญ เพราะผู้มีส่วนได้เสียทั้งสองกลุ่มดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายด้านตลาดและด้านการเงิน แต่จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาดได้หลีกเลี่ยง การมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน สิ่งแวดล้อม และผู้ถือหุ้น ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้น ตลาดจึงมีเงินเหลือจำนวนมากกว่าและสามารถช่วยเหลือชุมชนได้มากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมใน รูปแบบอื่น ๆ สาเหตุที่การแสวงหาความรู้ (KA) และการเผยแพร่ความรู้ (KD) มีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน เพราะว่ากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งสองอย่างนี้ได้ทำให้ องค์กรตระหนักถึงปัญหาและความต้องการของชุมชน ทำให้องค์กรมีความตระหนักในเหตุผลของ การก่อตั้งองค์กรขึ้นมารวมทั้งทำให้องค์กรได้ทราบกระแสแรงกดดันของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่ต้องการให้องค์กรธุรกิจเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ดังนั้น การ เรียนรู้ขององค์กรทั้งสองกิจกรรมคือการแสวงหาความรู้และการเผยแพร่ความรู้จึงส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อชุมชน

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าชุมชนเป็นที่อยู่อาศัยของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ ขององค์กร ธุรกิจ เช่น พนักงาน ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม การมีความรับผิดชอบต่อชุมชนจึงหมายถึงการมีความ

รับผิดชอบต่อนักงาน ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนจึงไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อมจากการมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม

### 5.2.6 การอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) โดยที่ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สาเหตุที่วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเพราะว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ ที่มีอยู่ภายนอกองค์กร เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถในการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและมีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น การปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่มีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเท่านั้นแต่ยังมีความพยายามในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเองในเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความพยายามในการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจึงมีความโดดเด่นในเรื่องการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างนวัตกรรมกระบวนการนวัตกรรมเทคโนโลยี และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของมนุษยชาติเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น ภาวะโลกร้อน การขาดแคลนพลังงานเชื้อเพลิงและพลังไฟฟ้า ซึ่งนับวันจะมีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ สาเหตุที่การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เพราะว่าการตีความหมายของความรู้และการจัดเก็บความรู้ขององค์กรเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรมีความเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ฐานข้อมูลที่องค์กรได้สร้างขึ้นทำให้องค์กรสามารถทบทวนตรวจสอบและศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรม

เกี่ยวกับการบริหารสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การตีความหมายของความรู้และการเก็บความรู้ขององค์กรจึงส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

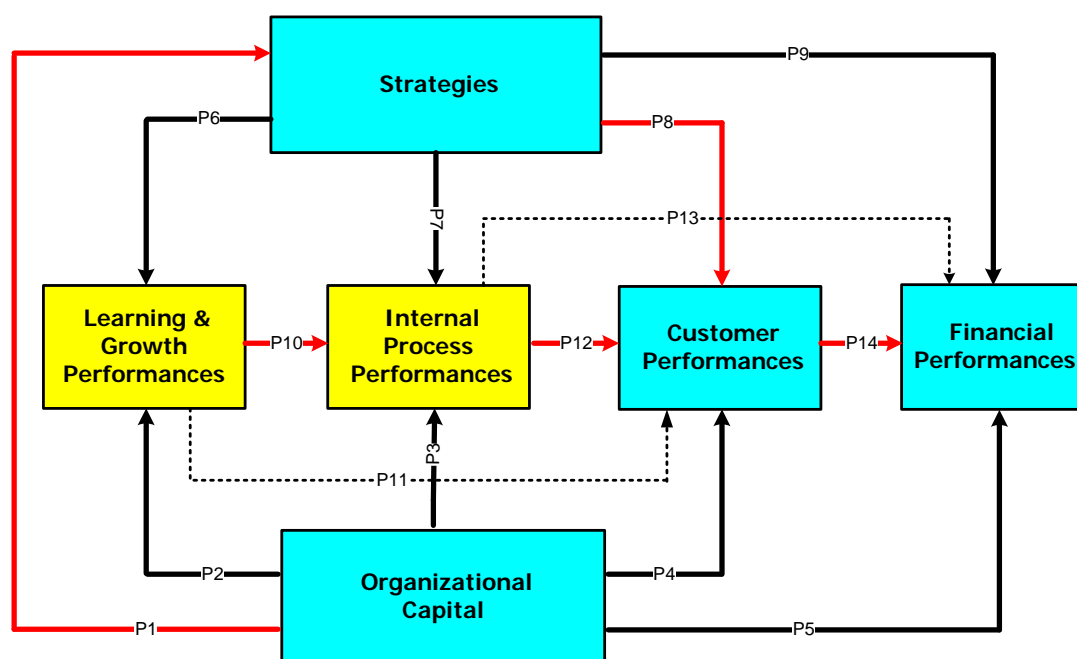
ในด้านประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์กรมีความพยายามในการลดปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าและลดการใช้พลังงานเชื้อเพลิง มีการนำกลยุทธ์ 3R ไปปฏิบัติในองค์กร ได้แก่ Reduce, Reuse และ Recycle ซึ่งทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการสูญเสียของทรัพยากร จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรในสถานที่ทำงานสามารถจะลดต้นทุนลงได้อย่างรวดเร็วจากการทำให้ของเสียมีปริมาณน้อยลง (Schiebel and Pochtrager, 2003) การป้องกันมลภาวะและการปรับปรุงกระบวนการผลิต การปรับปรุงกระแสการไหลของวัสดุอุปกรณ์ ทำให้เกิดการประหยัดโดยมีการใช้พลังงานและวัสดุอุปกรณ์น้อยลงและทำให้ต้นทุนเกี่ยวกับมลภาวะลดลง เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดการของเสีย ค่าธรรมเนียม ใบอนุญาต และค่าปรับในการละเมิดกฎหมายสิ่งแวดล้อม (Branco and Rodrigues, 2006) นอกจากนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดปริมาณของเสียและกากของเสียที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมทำให้ภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กรเป็นไปในเชิงบวก สินค้าขององค์กรผ่านเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ทำให้สินค้าขององค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยปราศจากการกีดกันทางการค้า ดังนั้น จึงทำให้ผลผลิตขององค์กรได้แก่ ยอดขายและรายรับเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลิตภาพการผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลิตภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

### 5.2.7 การอภิปรายผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กรอบแนวคิดการวิจัยได้รับการพัฒนาขึ้น โดยการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุล ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล ทฤษฎีการวิเคราะห์องค์กรบนพื้นฐานของทรัพยากร และทฤษฎีทุนทางปัญญา ตัวแปรในแบบจำลองของผู้วิจัยมี 23 ตัวแปร ซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดที่ศึกษา

จำนวน 6 แนวคิด ได้แก่ (1) ทุนองค์กร (2) กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (3) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (4) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (5) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และ (6) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling พบว่าตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 23 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นโครงสร้าง โดยมีเส้นทางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจำนวน 77 เส้นทาง ผลจากการสังเคราะห์เส้นทางทำให้สามารถสร้างแบบจำลองใหม่ซึ่งเป็นแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่อธิบายให้ทราบว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ได้แก่ ทุนองค์กรและกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งคำอธิบายดังกล่าวนี้เป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีการวิเคราะห์องค์กรบนพื้นฐานของทรัพยากร



ภาพที่ 29 แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของทุนองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร

จากภาพที่ 29 อธิบายได้ว่า ทุนองค์กรซึ่งมีฐานะเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร (เส้นทาง P1) และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้านคือด้านการเรียนรู้และการเติบโต (เส้นทาง P2) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (เส้นทาง P3) ด้านลูกค้า

(เส้นทาง P4) และด้านการเงิน (เส้นทาง P5) ส่วนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมก็มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้านคือผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (เส้นทาง P6) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (เส้นทาง P7) ด้านลูกค้า (เส้นทาง P8) และด้านการเงิน (เส้นทาง P9) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (เส้นทาง P10) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (เส้นทาง P11) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (เส้นทาง P12) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (เส้นทาง P13) ส่วนผลการดำเนินงานด้านลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (เส้นทาง P14)

ตามปกติ แบบจำลอง Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุลมี 4 มิติ ส่วนแบบจำลอง Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลก็มี 4 มิติ เมื่อนำทั้ง 2 ระบบมาบูรณาการเข้าด้วยกันและเป็นระบบเดียวกันทำให้แบบจำลอง Balanced Scorecard มีจำนวน 6 มิติ แต่จะเห็นได้ว่าการคิดและการปฏิบัติในเชิงบูรณาการด้วยการนำเอา Balanced Scorecard ทั้ง 2 ระบบมารวมกันให้เป็นระบบเดียวกันเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่ยังคงเกิดขึ้นมาก่อน แม้แต่ Kaplan และ Norton (1996, 2004) ซึ่งเป็นผู้พัฒนา Balanced Scorecard ทั้ง 2 ระบบก็ยังไม่ได้คิดและยังไม่ได้ปฏิบัติ ปัจจุบันแบบจำลอง Balanced Scorecard ทั้ง 2 ระบบยังไม่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นทฤษฎี เพราะว่าเป็นแบบจำลองที่มีแนวคิดแบบเส้นตรง (linear thinking) แต่การค้นพบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของมิติต่าง ๆ ทั้ง 6 มิติที่มีอยู่ในแบบจำลองทำให้ Balanced Scorecard มีฐานะเป็น Balanced Scorecard theory เพราะว่ามีมิติทั้ง 6 ที่มีอยู่ในแบบจำลองมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นโครงสร้าง ซึ่งนอกจากจะมีคำอธิบายที่ตรงกันกับแนวคิดเดิมของระบบการบริหารองค์กรและระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลทุกประการแล้วยังมีคำอธิบายเกิดขึ้นเพิ่มเติมซึ่งเป็นคำอธิบายที่มีลักษณะเป็นองค์รวม สมดุล ครอบคลุม ตรงกัน และสอดคล้องกันกับทฤษฎี Resources-Based View of the firm หรือทฤษฎี RBV ดังนั้น แบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาขึ้นครั้งนี้จึงมีฐานะเทียบเท่ากับทฤษฎี RBV แต่จะเห็นได้ว่าแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีคำอธิบายที่ชัดเจน สมดุล และครอบคลุมมากกว่าทฤษฎี RBV ในเรื่องการวัดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะว่าตามธรรมเนียมปฏิบัติของนักทฤษฎี RBV จะวัดความได้เปรียบในการแข่งขันในเฉพาะด้านลูกค้าและด้านการเงินเท่านั้น (Bharadwaj et al., 1993) แต่แบบจำลองที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นสามารถวัดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน คือด้านการเรียนรู้และการเติบโต ด้านการกระบวนการภายในองค์กร ด้านลูกค้า และด้านการเงิน จึงกล่าวได้ว่าแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาขึ้นครั้งนี้เป็นแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ดีที่สุดเกี่ยวกับ

ความได้เปรียบในการแข่งขันของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่งคำอธิบายดังกล่าวนี้เป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎี RBV

จะเห็นได้ว่า แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีคำอธิบายที่สอดคล้องกันกับทฤษฎีการวิเคราะห์ห้วงค์กรบนพื้นฐานของทรัพยากรซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกิดจากสัจพจน์จำนวน 2 ข้อ คือ (1) การมีทรัพยากรที่แตกต่างกันทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความแตกต่างกัน และ (2) การมีความสามารถที่ดีกว่าทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Martin-de-Castro et al., 2006) จุดเน้นของทฤษฎี RBV ก็คือความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพยากร (resources) และความสามารถ (capabilities) ขององค์กร ซึ่งองค์กรเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ต้องการจะทำมากกว่าที่จะปล่อยให้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (Dunphy et al., 1997) ทรัพยากรขององค์กรจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ (tangible assets) ทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องไม่ได้ (intangible assets) และทักษะความสามารถ (capabilities) ขององค์กร (Fahy and Smithee, 1999) การทำงานแบบผสมผสานโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้เกิดความสามารถ (Branco and Rodrigues, 2006) ความสามารถขององค์กรเป็นทักษะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นกิจวัตรขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ขององค์กรซึ่งบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Grant, 1991) จะเห็นได้ว่าความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งที่ยากต่อการจำแนกแยกแยะเพราะว่าเป็นสินทรัพย์ที่มองไม่เห็น (Itami, 1987) ตัวอย่างของทักษะความสามารถขององค์กรได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Wernerfelt, 1989) และกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสีย หรือเป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Harrison and St. John, 1996; Hillman and Keim, 2001)

เมื่อพิจารณาเฉพาะ Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการบริหารองค์กร (management system) อธิบายได้ว่า ทูนอนค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรนั้นนอกจากจะมีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (เส้นทาง P4) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (เส้นทาง P5) ส่วนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (เส้นทาง P8) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (เส้นทาง P9) ตามปกติองค์ประกอบของระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุลทั้ง 4 มิติจะมีอิทธิพลต่อกันแบบขึ้นบันไดตามเส้นทาง P1, P8 และ P14 เท่านั้น แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ค้นพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ของระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุลมีความสัมพันธ์เชิง

โครงสร้างโดยมีเส้นทางเพิ่มขึ้นจำนวน 3 เส้นทาง ได้แก่ P4, P5 และ P9 รวมเป็น 6 เส้นทาง คือ P1, P8, P14, P4, P5 และ P9 ดังนั้น จึงอธิบายได้ว่าทุนองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีฐานะเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรก็เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่า คำอธิบายตามเส้นทาง P1, P8 และ P14 เป็นไปตามคำอธิบายของ Kaplan and Norton (2004) ซึ่งเป็นผู้พัฒนากรอบแนวคิด Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุล ส่วนคำอธิบายตามเส้นทาง P4, P5 และ P9 เป็นคำอธิบายที่ Kaplan and Norton (2004) ไม่ได้อธิบายไว้ แต่เป็นคำอธิบายใหม่ที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นคำอธิบายที่มีความสอดคล้องและตรงกันกับคำอธิบายที่เป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีการวิเคราะห์องค์ประกอบพื้นฐานของทรัพยากร (RBV theory) ซึ่งอธิบายว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจะเห็นได้ว่าการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันจากผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงินนั้นเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของนักทฤษฎี Resources-Based View of the firm (Bharadwaj et al., 1993)

เมื่อพิจารณาเฉพาะ Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน (performance measurement system) จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้านคือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงินมีอิทธิพลต่อกันแบบลูกโซ่หรือขั้นบันไดตามเส้นทาง P10, P12 และ P14 ซึ่งเป็นไปตามคำอธิบายของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งเป็นผู้พัฒนา Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบว่าผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตนั้นนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรตามเส้นทาง P10 แล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าตามเส้นทาง P11 ด้วย แต่จะเห็นได้ว่าคำอธิบายเกี่ยวกับอิทธิพลทางตรงของผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าตามเส้นทาง P11 นี้เป็นคำอธิบายที่ Kaplan และ Norton (1996) ไม่ได้อธิบายไว้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยได้ค้นพบว่าผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าตามเส้นทาง P12 แล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินตามเส้นทาง P13 ด้วย แต่จะเห็นได้ว่าคำอธิบายเกี่ยวกับอิทธิพลทางตรงของผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานด้าน

การเงินตามเส้นทาง P13 นี้เป็นคำอธิบายที่ Kaplan และ Norton (1996) ไม่ได้อธิบายไว้ ดังนั้น คำอธิบายตามเส้นทาง P11 และ P13 จึงเป็นคำอธิบายใหม่ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้

ผลการดำเนินงานที่อยู่ในมิติการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีและการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ผลผลิตการผลิตและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์แล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ได้แก่ ความภักดีของลูกค้า สาเหตุที่ทำให้การรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้าก็คือ พนักงานที่ได้รับการรักษาไว้ให้ทำงานอยู่กับองค์กร โดยมากจะเป็นพนักงานที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เป็นพนักงานที่ยอมรับในวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งยอมรับที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร คุณสมบัติเหล่านี้ของพนักงานทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดี ได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังจากพนักงานขององค์กร ลูกค้าจึงมีความพึงพอใจและภักดีต่อสินค้าขององค์กร ส่วนผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ผลผลิตการผลิตนั้น นอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และความภักดีของลูกค้าแล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยพิจารณาหลักฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เกี่ยวกับอิทธิพลของผลผลิตการผลิตที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ทำให้สามารถสรุปได้ว่าผลผลิตการผลิตซึ่งรวมไปถึงการลดลงของต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

เมื่อพิจารณาในมุมมองของทฤษฎี ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดทฤษฎีในลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างและคำอธิบายของ Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลของ Kaplan and Norton (1996) และ Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการบริหารองค์กรของ Kaplan and Norton (2004) ผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าตัวแปรที่อยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินมีอิทธิพลต่อกันในลักษณะเป็นโครงสร้างซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเดิมที่ Kaplan และ Norton ได้อธิบายไว้ว่าตัวแปรที่อยู่ในมุมมองทั้ง 4 มีอิทธิพลต่อกันแบบลูกโซ่หรือแบบขั้นบันได การที่ตัวแปรในมุมมองทั้ง 4 มีอิทธิพลต่อกันในลักษณะที่เป็นลูกโซ่หรือเป็นขั้นบันไดนั้นได้รับการติเตียนอย่างมากจากนักวิชาการบางคนบางกลุ่มว่าเป็นแบบจำลองที่มีแนวคิดแบบเส้นตรง (linear thinking) การค้นพบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรที่อยู่ในมุมมองทั้ง 4 จึงทำให้ Balanced Scorecard รอดพ้นจากคำตำหนิดังกล่าว (2) ทำให้เกิดแบบจำลองใหม่ซึ่งเป็นแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่เกิดจากการบูรณาการระหว่าง



Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการบริหารกับ Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน เป็นแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (3) ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างและคำอธิบายของทฤษฎี RBV โดยเฉพาะในเรื่องการวัดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะว่าตามธรรมเนียมปฏิบัติของทฤษฎี RBV มีการวัดความได้เปรียบในการแข่งขันเพียง 2 มุมมองเท่านั้นคือมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงิน แต่ในแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่สามารถวัดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน นอกจากนี้ ยังอธิบายให้ทราบด้วยว่าผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมองซึ่งเป็นตัวชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อกันอย่างไร

อาจกล่าวได้ว่า แบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาทฤษฎีใหม่ซึ่งเรียกว่า Balanced Scorecard theory (BSC theory) หรืออาจเรียกว่า Balanced Resources-Based View of the firm (BRBV theory) ซึ่งมีโครงสร้างและคำอธิบายที่สอดคล้องและสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนกับทฤษฎี RBV และ Balanced Scorecard ที่มีอยู่เดิมทั้ง 2 ระบบ ดังนั้น แบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่จากการวิจัยครั้งนี้จึงมีส่วนสร้างเสริมทฤษฎี RBV และ Balanced Scorecard ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนมากขึ้น

### 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ประการ ข้อจำกัดประการแรกเป็นข้อจำกัดเกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้มีประเด็นคำถามเชิงลบและเป็นประเด็นคำถามที่จะต้องให้คะแนนกลับกัน (reverse scored) กล่าวคือ ประเด็นคำถามที่ใช้ในการวัดความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 และข้อที่ 4 ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นคำถามเชิงลบที่จะต้องให้คะแนนกลับกัน ส่วนประเด็นคำถามข้อที่ 1 และข้อที่ 5 ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นคำถามเชิงบวก ประเด็นคำถามที่ใช้ในการวัดความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (employee retention) ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นคำถามเชิงลบที่จะต้องมีการให้คะแนนกลับกัน ส่วนคำถามข้อที่ 3 ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นคำถามเชิงบวก การวัดตัวแปรแฝง

โดยการกำหนดให้มีทั้งประเด็นคำถามเชิงบวกและประเด็นคำถามเชิงลบทำให้ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ การกำหนดให้มีประเด็นคำถามเชิงบวกเท่านั้น

ข้อจำกัดประการที่สองคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ.2550-2552 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เกิดความไม่สงบทางการเมืองในประเทศไทย ความไม่สงบทางการเมืองได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ กล่าวคือ ความไม่สงบทางการเมืองเป็นเหตุให้ชาวต่างประเทศสั่งซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จากประเทศไทยลดลง จึงทำให้ยอดขายและกำไรขององค์กรลดลง โดยที่การลดลงของยอดขายและกำไรไม่ได้เกิดจากการลดลงของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ความไม่สงบทางการเมืองจึงอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การมีความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

บนพื้นฐานของสารสนเทศซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้จากกระบวนการวิจัยและบนพื้นฐานของข้อจำกัดที่มีอยู่ในกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อนักงาน (employee responsibility) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อนักงานมากขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาทุนองค์กรทั้ง 5 ด้านต่อไปนี้ คือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเผยแพร่ความรู้ ให้เป็นจุดแข็งและเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแสวงหาความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (customer responsibility) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามากขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศควรส่งเสริมสนับสนุน

และพัฒนาทุนองค์กรทั้ง 4 ด้านต่อไปนี้เป็นคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแสวงหาความรู้ ให้เป็นจุดแข็งและเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร ธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (supplier responsibility) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาทุนองค์กรทั้ง 4 ด้านต่อไปนี้เป็นคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นจุดแข็งและเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการจัดเก็บความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (shareholder responsibility) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมากขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาทุนองค์กรทั้ง 3 ด้านต่อไปนี้เป็นคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร ให้เป็นจุดแข็งและเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด การแสวงหาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน (community responsibility) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อชุมชนมากขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาทุนองค์กรทั้ง 3 ด้านต่อไปนี้เป็นคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด การแสวงหาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร ให้เป็นจุดแข็งและเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง การตีความหมายของความรู้ และการจัดเก็บความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (environmental responsibility) ดังนั้น เพื่อให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศควรส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาทุนองค์กรทั้ง 3 ด้านต่อไปนี้เป็นคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง การตีความหมายของ

ความรู้ และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร ให้เป็นจุดแข็งและเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่ ผลผลิตการผลิต พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน โดยการปฏิบัติต่อพนักงานในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน กฎหมายแรงงาน นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากลเกี่ยวกับแรงงาน เช่น ปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตของพนักงาน สร้างโอกาสในการเรียนรู้และโอกาสในการศึกษาต่อให้แก่พนักงาน ให้ความช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาลแก่พนักงาน ปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมเกี่ยวกับการเพิ่มเงินเดือนค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกต้องลักษณะและมีความปลอดภัยต่อพนักงาน การรับคำร้องเรียนและแก้ไขปัญหาตามคำร้องเรียนของพนักงาน ปฏิบัติเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติเพื่อสร้างความมั่นคงในงานให้แก่พนักงาน ปฏิบัติเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยการปฏิบัติต่อลูกค้าในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า กฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากล เช่น เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการให้ลูกค้าทราบอย่างถูกต้องและครบถ้วน ปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ในด้านการประหยัดไฟ ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค รับคำร้องเรียนและแก้ไขปัญหาตามคำร้องเรียนของลูกค้า ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ให้บริการหลังการขาย เช่น รับประกันคุณภาพของสินค้าและปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความคงทนและมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้าและพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยการปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากล เช่น สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในการซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบในราคาที่ เป็นธรรม ปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการซื้อปัจจัยการผลิต ปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น โดยการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้น กฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากล เช่น กำหนดอัตราผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรมและดีกว่าคู่แข่ง ปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาวให้มีความชัดเจน จัดทำรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันเวลา และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกประเภทและทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิง บวกต่อผลประกอบการผลิตขององค์กร ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดย การปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ เสียทุกกลุ่ม กฎหมายสิ่งแวดล้อม นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากลด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบเชิงลบของกิจกรรมทางธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ลดปริมาณการใช้ ปัจจัยการผลิตและวัสดุสิ้นเปลือง (Reduce) นำปัจจัยการผลิตและวัสดุสิ้นเปลืองกลับมาใช้อีก (Reuse) นำสินค้าหรือวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาทำเป็นปัจจัยการผลิตอีก (Recycle) ลดปริมาณการใช้ พลังงานไฟฟ้าและพลังงานเชื้อเพลิง พัฒนาระบบจุกักน้ำที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดปริมาณ กากของเสียที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม ลดปริมาณการใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และนำเกณฑ์มาตรฐานของ ISO 14000 ไปปฏิบัติ ในองค์กร

โดยการพิจารณาจากจำนวนมิติของผลการดำเนินงานที่ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจาก การมีความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวนมิติของผลการดำเนินงานที่ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจาก การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานประกอบกัน จะเห็นได้ว่าการ มีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีบทบาทและมีอิทธิพลมากที่สุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กร รองลงมาได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้ถือหุ้น ตามลำดับ ดังนั้น องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ควรมีความ รับผิดชอบต่อพนักงานมากที่สุดโดยการปฏิบัติต่อพนักงานในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของแรงงาน กฎหมาย นโยบายสาธารณะ เกณฑ์มาตรฐานสากลด้านแรงงาน รองลงมาคือการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้ถือหุ้น ตามลำดับ โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวในลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม กฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อชุมชน เพราะว่าชุมชนเป็นที่อยู่อาศัยของพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กร เป็นที่อยู่อาศัยของลูกค้าที่ซื้อสินค้าขององค์กร เป็นที่อยู่อาศัยของผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ขายปัจจัยการผลิตให้แก่องค์กร และเป็นที่อยู่อาศัยของผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้นำเงินไปลงทุนร่วมกับองค์กร นอกจากนี้ชุมชนยังเป็นที่อยู่อาศัยของครอบครัวหรือเครือญาติของพนักงาน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผู้ถือหุ้น รวมทั้งเป็นสิ่งแวดล้อมขององค์กร เมื่อองค์กรมีความรับผิดชอบต่อชุมชนย่อมหมายความว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้นและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มดังกล่าวมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรธุรกิจควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยการดำเนินธุรกิจไปในแนวทางที่ไม่เป็นอันตรายต่อชุมชน โดยการปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบเชิงลบของกิจกรรมทางธุรกิจที่มีต่อชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมของชุมชน ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชนและสังคม เช่น เด็ก ผู้พิการ ผู้ป่วยเอดส์ และผู้สูงอายุ สนับสนุนด้านการศึกษาของเด็กและเยาวชนในชุมชน สนับสนุนหรือจัดทำโครงการเพื่อช่วยเหลือชุมชนในด้านการประกอบอาชีพ บริจาคสินค้าให้แก่ชุมชนหรือแก่องค์กรการกุศล บริจาคเงินเพื่อการกุศลในเขตชุมชน สนับสนุนหรือการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนในด้านสุขภาพและสาธารณสุข และขายสินค้าในราคาต้นทุนให้แก่ชุมชนหรือแก่องค์กรการกุศล

เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่การมีความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงการปฏิบัติขององค์กรธุรกิจในลักษณะเป็นพลเมืองดีของสังคมด้วยการนำกฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรและนำไปปฏิบัติแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่สอดคล้องหรือเกินกว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดังนั้น องค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ควรกำกับดูแลให้องค์กรธุรกิจปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายสาธารณะ และเกณฑ์มาตรฐานสากลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเคร่งครัด

เนื่องจากหลักการของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมคือการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นขั้นต่ำ และเนื่องจากเกณฑ์มาตรฐานสากลเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ISO 26000 เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับให้องค์กรธุรกิจนำไปปฏิบัติตามความสมัครใจ ซึ่งไม่มีผลบังคับในทางกฎหมายและไม่มียกโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตาม ดังนั้น รัฐบาลและฝ่ายนิติบัญญัติของรัฐสภาควรบัญญัติกฎหมายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้้องค์กรธุรกิจมีแนวปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้การมีความ

รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมีผลบังคับในทางกฎหมายซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรธุรกิจได้รับการคุ้มครองอย่างแท้จริง เพื่อให้องค์กรธุรกิจไทยมีความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งถัดไปควรมีแบบจำลองและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยซ้ำอีกในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในบริบทของประเทศไทยหรือในประเทศอื่น ๆ แต่ควรมีการปรับปรุงพัฒนาประเด็นคำถามที่ใช้ในการวัดความภักดีของลูกค้าและการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรโดยกำหนดให้เป็นประเด็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด หรือเป็นประเด็นคำถามเชิงลบทั้งหมด เพราะว่าการกำหนดให้มีทั้งประเด็นคำถามเชิงบวกและประเด็นคำถามเชิงลบเพื่อวัดตัวแปรแฝงใด ๆ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง

ในการวิจัยครั้งถัดไปควรมีการศึกษาประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการศึกษาตัวแปรตัวอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การลดลงของต้นทุน ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานในมิติกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร นอกจากนี้ ผู้วิจัยควรคำนึงถึงบทบาทของการมีตัวแปรแทรก (mediators) ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการมีความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ในการวิจัยครั้งถัดไปควรมีการสื่อสารกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR communication) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์องค์กรเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมาบูรณาการไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยเพื่อตรวจสอบว่าการสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีบทบาทในการเป็นตัวแปรแทรกระหว่างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

ในการวิจัยครั้งถัดไปควรมีการเปรียบเทียบอิทธิพลของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมกับอิทธิพลของกลยุทธ์อื่น ๆ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับอิทธิพลของกลยุทธ์อื่น ๆ ที่ผู้บริหารนำไปปฏิบัติในองค์กร

ในการวิจัยครั้งถัดไปควรมีการศึกษาเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือหรือเพื่อพิสูจน์ความสมเหตุสมผลของกรอบทฤษฎีใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ โดยการสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ดำเนินการในช่วงเวลาที่ผ่านมา หรือโดยการนำกรอบทฤษฎีใหม่ไปทำการวิจัยเชิงประจักษ์