

**ทัศนคติพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร  
ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าองค์กรภาคอุตสาหกรรม  
ภาคตะวันออก ของประเทศไทย**

**Attitude of Employees, Social Responsibility of the Enterprise.**

**Affecting Customer Loyalty Industrial Organization**

**Eastern Thailand**

*พระปลัดกรกต เฉลิมจันทร์*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยด้านระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก ประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระดับระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ ระดับของการประเมินของพนักงานต่อ ภาพรวมของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า กับระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร กับระดับความจงรักภักดีของ

พนักงานต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความ คิดเห็นของพนักงาน กับระดับความจงรักภักดีของ พนักงานต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสาน กับเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัด ระยอง ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงเลือก เครื่องมือในการวิจัยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไป และความถี่ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของระดับระดับแนวคิดเกี่ยวกับความ รับผิดชอบต่อสังคมกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย

ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์ของระดับของการประเมินของพนักงานต่อ ภาพรวมของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า กับระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน ส่วนความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงาน โดยผลเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่เห็นว่าท่านมีความคิดเห็นว่าการทำ CSR ทำให้องค์กรของท่านสามารถพัฒนาความเข้มแข็งและเกิดจุดเด่นและขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้ ส่วนน้อยเห็นว่า ท่านมีความคิดเห็นว่าพนักงานในองค์กรได้รับผลผลิตและประสิทธิภาพที่องค์กรสร้าง และดูแลความสุข พร้อมกับความสมดุลของสภาพแวดล้อมของที่ท่านทำงานที่มีแต่ความปลอดภัยและมีระบบสาธารณสุขที่ดี ส่วนอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย ที่มีต่อระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร พบว่าระดับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและความจงรักภักดี โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

## Abstract

This study there are 5 objectives were 1) to study the factor level of concept about Corporate Social Responsibility (CSR) of industrial organization in the Eastern of Thailand 2) to study the relation of concept about Corporate Social Responsibility (CSR) of industrial organization in the Eastern of Thailand 3) to study the relation of personal assessment in the holistic of both with product and customer service and the personal

engagement level toward industrial organization in the Eastern of Thailand 4) to study the relation of Corporate Social Responsibility (CSR) with employee engagement toward industrial organization in the Eastern of Thailand. And 5) to study the relation of personal opinion with employee engagement toward industrial organization in the Eastern of Thailand.

This study was mixed between Qualitative and Quantitative Research. The population in the study is factory Personal in Rayong Province there are 144,063 people. The sampling number are 399 people that calculated the sampling size with Taro Yamane Formula and random order the sampling in Rayong factory by the purposive sampling from all of 1,728 factory but specify just 10 factory. The sampling is factory that personal there are 10 people. The research method was classified with 2 kinds are In-depth Interview, Questionnaire and In-depth questionnaire. Data analysis from the questionnaire by descriptive analysis and the frequency as well.

The research result showed that the relation of concept level about Corporate Social Responsibility (CSR) and the industrial organization in the Eastern of Thailand Corporate Social Responsibility (CSR) were average result all of 4 factors are in high level. The relation of personal assessment level toward the holistic both with product and customer service and employee engagement level toward industrial

organization in the eastern of Thailand, the average result in both factors are in high level. But the personal opinion found that the personal satisfaction showed that average result in middle level. Almost of them think that Corporate Social Responsibility (CSR) activities can be develop the advantage point and outstanding point, also to the ability to competition in the world market too. In the other hand, Minority sampling think that organization personal was received output and effectiveness that organization found and look forward to happiness both with environment balancing in the office where safety and has good healthy system. The affective of Corporate Social Responsibility (CSR) of industrial organization in the eastern of Thailand toward the engagement level of organization personal found that Social Responsibility and engagement in average result are in middle level.

## บทนำ

ช่วงหลายปีที่ผ่านมาประเด็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) ได้เป็นแนวคิดที่แพร่กระจายเป็นกระแสนิยมไปทั่วโลก องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ต่างยึดเป็นแนวปฏิบัติ โดยมุ่งดำเนินงานตามแนวทางที่แสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร มูริซิโอ โซลโลและคณะ (Maurizio Zollo, et al., 2009, p. 335) ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR หมายถึงภาระหน้าที่ขององค์กรธุรกิจในการตอบสนองต่อสังคม เช่น ภาระด้านเศรษฐกิจ

(Economic Obligations) ด้วยการผลิตสินค้าในราคาที่เหมาะสม ภาระด้านกฎหมายและจริยธรรม (Legal and Ethic Obligations) ด้วยการปฏิบัติตามกฎหมายและแบบแผนค่านิยมของสังคม และภาระด้านการกุศล (Philanthropic Obligations) เสริมการคืนกำไรตอบแทนสังคมด้วยการดำเนินกิจกรรมเพื่อการกุศลในรูปแบบต่าง ๆ แม้ไม่ได้ถูกร้องขอ (สุทธิศักดิ์ ไกรสร สุธาสิณี, 2550, หน้า 16)

การเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใด วิชาทฤษฎีที่มี CSR ย่อมไม่ซบเซาแรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม หรือทำร้ายชุมชนโดยรอบที่ตั้งของวิสาหกิจด้วยการก่อมลพิษ เป็นต้น หรือในอีกมุมมองของวิสาหกิจที่ขาด CSR ย่อมสะท้อนถึงการขาดซึ่งความโปร่งใส แท้จริงแล้ว CRS ก็คือกิจกรรมที่องค์กรธุรกิจหันมาให้ความสนใจและกำหนดบทบาทของตนเองในการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกิจโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์ประกอบ มีองค์ประกอบธุรกิจหลายแห่งที่มีการพัฒนาและดำเนินการทางด้านกิจกรรม CSR มาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเพิ่มจำนวนการจัดกิจกรรมในลักษณะดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงการมุ่งที่การพัฒนากิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองกับประเด็นปัจจุบัน ส่งผลให้ CSR เป็นเสมือน “เครื่องมือ” และ “กลยุทธ์” ที่มีความสำคัญขององค์กร ที่จะใช้ในการดำเนินงานในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรซึ่งการดำเนินการ

สำหรับในประเทศไทยนั้นการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมของภาคเอกชนยังไม่มีความก้าวหน้าและยังมีอุปสรรคมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมในจังหวัดระยองในปัจจุบันปัญหามลพิษจากโรงงานอุตสาหกรรมก่อให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของ

ประเทศรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น และโรงงานส่วนใหญ่มิได้มีระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อควบคุมดูแลการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ข้อมูลการสำรวจในปี 2545 - 2546 ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม เกี่ยวกับการใช้สารเคมีในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 110 แห่ง ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดระยอง มีปริมาณการใช้สารเคมีรวม 73.16 ล้านตัน โดยในจำนวนนี้เป็นสารพิษ (Class 6.1) จำนวน 20,516 ตัน สารกัดกร่อน (Class 8) จำนวน 755,237 ตัน และก๊าซพิษ (Class 2.3) จำนวน 393,772 ตัน และถ้ามีการสำรวจโรงงานที่ต้องดำเนินการสำรวจครบถ้วน (137 โรงงาน) คาดว่าปริมาณสารเคมีที่มีการใช้จะเพิ่มขึ้นอีกมาก จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่หลากหลายของการดำเนินกิจกรรมในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจในจังหวัดระยองของประเทศไทย รวมถึงงานวิจัยที่พบว่าลูกค้าและประชาชนในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดระยองไม่มีความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และหรือบริการของบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งแย้งกันกับงานวิจัยในอดีตทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนมากที่ต่างยืนยันว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้ผู้วิจัยมีความสนใจว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อความจงรักภักดีของลูกค้าหรือไม่ งานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นเสมือนกุญแจในการช่วยไขไปสู่ทางออกที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันในทุก ๆ ฝ่าย(Win-Win) ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้วิจัยและผู้ต้องการทราบในเรื่องดังกล่าวรับรู้ถึงการรูปแบบการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความเหมาะสมและส่งเสริมให้องค์กรภาค

ธุรกิจได้รับความจงรักภักดีจากลูกค้าซึ่งนับว่าเป็นความสำเร็จทางด้านธุรกิจที่แท้จริงและยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการทราบว่า รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานขององค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก ประเทศไทยเป็นอย่างไรและในการดำเนินงานหรือจัดกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น พนักงานภายในองค์กร ตระหนัก (Awareness) ถึงผลประโยชน์ (Benefit) และคุณค่า (Value) ที่องค์กรได้มอบให้แก่สังคมอย่างไร เพื่อที่จะใช้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นแนวทางขององค์กรภาคธุรกิจอื่น ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์/แผนการดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดูเหมาะสมและได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยด้านระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก ประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระดับระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ ระดับของการประเมินของพนักงานต่อ ภาพรวมของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า กับระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร กับระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แยกวิธีการวิจัยออกเป็น 2 รูปแบบ คือ วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แยกวิธีการวิจัยออกเป็น 2 รูปแบบ คือ วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ประชากร ได้แก่ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง จำนวน 144,063 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2541, หน้า 61 อ้างอิงจาก Taro Yamane, 1970, p. 886) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling)

การสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ในกลุ่มของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงเลือก (Purposive Sampling) จากโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงเลือก (Purposive Sampling) จากบริษัททั้งหมด 1,728 โรงงานเจาะจงเลือกมา 10 โรงงาน เป็นพนักงานโรงงาน รวมทั้งสิ้น 10 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากในการการวิจัยครั้งนี้มีทั้งการเก็บข้อมูลที่เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจึงมี 2 รูปแบบ กล่าวคือ

1. ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) นั้นผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้สอบถาม ในลักษณะของแบบสอบถามถึงรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจกับเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ในประเด็นที่ต้องการศึกษาด้วยการเตรียมแนวทางของข้อคำถามตามผลการศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณ รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลและคำตอบครอบคลุมตามวัตถุประสงค์

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยทำหนังสือถึงโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยองใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงเลือก (Purposive Sampling) ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขออนุญาตมหาวิทยาลัย นำส่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยตนเองเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำคุณูปการนิพนธ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่อง “รูปแบบ CSR ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้ายของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง” มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ในส่วนนี้คือ แสดงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและรูปแบบ (CSR Model) ความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง มีลักษณะเป็นแบบ (Likert Scale) ทำการวิเคราะห์ความถี่ของข้อรายการต่าง ๆ ทุกข้อและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน (krippendorff, 1980 อ้างถึงใน ชลธิชา สุทธินิรันดร์กุล, 2545) คือ การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิเคราะห์เนื้อหา และการกำหนดรหัส เป็นกระบวนการทำให้เนื้อหาที่มีมาตรฐานเป็นรูปแบบเดียวกัน และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับตามข้อเสนอที่มีความถี่สูงสุด

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานขององค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออกประเทศไทย” โดยศึกษาระดับแนวคิดเกี่ยวกับการ

ดำเนินงานขององค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อทางด้านเศรษฐศาสตร์ ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และ ความรับผิดชอบต่อด้านสาธารณะ ดังนี้

1. ระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อทางด้านเศรษฐศาสตร์

ผลการศึกษาพบว่า ในด้านความรับผิดชอบต่อทางด้านเศรษฐศาสตร์ ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่เห็นว่าท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าขององค์กรมีแนวทางใหม่ ๆ ในการสร้างความมั่งคั่ง สำหรับองค์กร/สถาบันที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรสามารถให้การแบ่งปันหุ้นขององค์กรให้แก่ประชาชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาความยากจน ส่วนน้อยเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าที่ให้บริการผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรท่านมีความพึงพอใจต่อคุณค่าที่แท้จริงของสินค้าและบริการ

2. ระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมและกฎหมาย

ผลการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมและกฎหมาย ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าของท่าน ดำเนินกิจการและปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือข้อกำหนดที่ออกโดยภาครัฐ ส่วนน้อยเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าขององค์กรของท่านมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการดูแลสวัสดิภาพของพนักงานรวมถึงผู้บริโภค

3. ระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม

ผลการศึกษาพบว่า ในด้าน ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณค่าขององค์กรของท่านมี

กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง, เคารพสิทธิของประชาชนป้องกัน และหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อ บุคคลอื่น ๆ และท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าของงาน ให้มีความสำคัญกับความเชื่อทางศาสนา จริยธรรม ทางด้านการค้าและความรับผิดชอบต่อด้านสิทธิมนุษยชน โดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์เพียงส่วนตน และองค์การของท่านการยึดหลักเกณฑ์ในการดำเนินการ, การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมจริยธรรม, การผสมผสานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการให้ข้อมูลสินค้าและบริการอย่างละเอียดกับพนักงาน และองค์การของท่านนำหลักจริยธรรมมาใช้ประกอบการสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม คน และธรรมชาติเสมอมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับที่ ส่วนน้อยเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าของงานคำนึงถึงมาตรฐาน บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่สะท้อนถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงาน พนักงาน และสังคม โดยกระทำสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรมและหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับคนและธรรมชาติ

4. ระดับแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ สาธารณะ

ผลการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบต่อ สาธารณะ ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ท่านมีความคิด เห็นว่าคุณค่าของงาน แสดงตนเป็นอาสาสมัครและ การมอบผลตอบแทนกลับคืนสู่สังคม ส่วนน้อยเห็นว่า ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าของงานพยายาม ดำเนินงานรับผิดชอบต่อสังคมสาธารณะโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการจัดการความสัมพันธ์กับ พนักงาน

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน การหาค่าความสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุเพื่อหาตัวพยากรณ์ 7 ส่วน**

**ส่วนที่ 1** ผลการทดสอบสมมติฐานผลการ วิเคราะห์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านระดับแนวคิด เกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ภาควิทยาศาสตร์ ภาควิทยาศาสตร์ ประเทศไทย ผลการ วิเคราะห์พบว่า เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การ ถดถอยของตัวแปรปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อด้าน ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยความ รับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านความ รับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย และปัจจัยด้านความ รับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม มีผลต่อปัจจัยความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรภาควิทยาศาสตร์ ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งในด้านความ รับผิดชอบต่อด้านสาธารณะส่งผลในทางลบ ในระดับ ค่อนข้างสูง ( $B = -0.895$ ) กล่าวได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้เห็นว่าหากองค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อ สาธารณะน้อยลง จะส่งผลต่อการขาดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรภาควิทยาศาสตร์ ประเทศไทยสูงขึ้น

**ส่วนที่ 2** ผลการทดสอบสมมติฐานผลการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการประเมิน ภาพรวมของผลิตภัณฑ์/บริการของพนักงานกับความ จงรักภักดีต่อองค์กร (รายด้าน) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรปัจจัยด้านการประเมินภาพรวมของผลิตภัณฑ์/ บริการลูกค้า ของพนักงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงานต่อองค์กร พบว่า องค์กรประกอบที่สำคัญใน การทำ CSR และ พันธสัญญาในความรับผิดชอบต่อ

สังคมของบริษัท ส่งผลในทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

**ส่วนที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (รายด้าน) ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรพบว่า มิติภายนอกเกี่ยวกับการดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลในทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ในด้าน UN Global Compact มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรในทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ในด้านมิติภายในเกี่ยวกับการดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ส่งผลต่อปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

**ส่วนที่ 4** ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความคิดเห็นของพนักงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (รายด้าน) ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความคิดเห็นของพนักงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานและผลดีของ CSR ต่อธุรกิจ 8 ประการ ส่งผลในทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

**ส่วนที่ 5** ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการประเมินภาพรวมของผลิตภัณฑ์/บริการลูกค้า ของพนักงานและความพึงพอใจของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านการประเมินภาพรวมของผลิตภัณฑ์/บริการของพนักงาน และความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรพบว่า ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลต่อปัจจัยด้านความจงรักภักดีของ

พนักงานในทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ในด้านการประเมินภาพรวมของผลิตภัณฑ์และบริการพบว่าส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในทางลบ ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $B = -.063$ ) กล่าวได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าหากองค์กรมีการประเมินภาพรวมของผลิตภัณฑ์/บริการของตนมากขึ้นเท่าใด ก็ จะส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน ผู้ภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทยน้อยลง

## อภิปรายผล

ประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานขององค์กรภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทย” ผู้วิจัยจะนำมาอภิปรายเพื่อสรุปให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุน ดังนี้

ผลการศึกษาจากการศึกษาในเชิงปริมาณพบว่า การดำเนินงานของภาคธุรกิจต้องอาศัยความเข้าใจของชุมชน องค์กร สังคม รวมถึงผู้รับบริการ ซึ่งการสร้างกิจกรรม CSR เป็นการคืนกำไรให้กับชุมชน โดยรอบหรือแม้กระทั่งผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับองค์กร การทำกิจกรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างประโยชน์แก่ชุมชนเอง หรือบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ หากองค์กรใดองค์กรหนึ่งให้ความสำคัญด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือที่เรียกว่า CSR น้อยลงไปเท่าไร ไม่เพียงแต่ชุมชนไม่ให้ความไว้วางใจในการอยู่ร่วมกันเท่านั้นแต่ยังหมายถึงตัวพนักงานที่ขอบริการจากองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ จิรภัทร์ จันทรี่เรื่องเพ็ญ (2546,

บทคัดย่อ) วิจัยพบว่า นโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมสาธารณะขององค์กร มีนโยบายมาจากแนวคิดของผู้บริหารที่ต้องการจะทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้วยการมองว่าตราบิตที่สังคมยังไม่มีความแข็งแรงและมั่นคงก็ถือว่าเป็นเรื่องยากที่จะดำเนินธุรกิจใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์กรซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมจึงจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาสังคมให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Rachel Dodds and Jacqueline Kuehnel (2010 : 221) วิจัยพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะเป็นแรงกระตุ้นให้บริษัทต่างๆทั่วโลกเข้าใจถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นความต้องการทางการเงินเพื่อให้พัฒนาไปสู่การเป็นผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามในรายงานยังแสดงถึงระดับของการขยายไปสู่การเริ่มต้นในการออกระเบียบและการให้ความสำคัญของกลยุทธ์ในการปรับปรุงด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมให้สูงขึ้นในกรณีของการดำเนินการท่องเที่ยว ในประเด็น เพราะเหตุใด การดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างปัจจัยการดำเนินกิจกรรม CSR และการดูแลกิจกรรมต่างๆขององค์กรจึงไม่ส่งผลต่อการแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ดำเนินงานภายในถูกแยกออกเป็นสัดส่วนแต่จะงานจะเกี่ยวเนื่องกันตามสายการผลิต ในด้านการดำเนินกิจกรรม CSR เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้ถูกจัดตั้งเพื่อให้เกิดการสร้างกิจกรรมที่มีส่วนร่วมระหว่างองค์กร ชุมชน สังคม พนักงาน และคู่ค้า การดำเนินงานดังกล่าวมีการจัดเป็นแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อการสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับองค์กร ซึ่งในด้านสายการผลิตอาจจะมีการควบรวมเข้าไปได้เข้ามีส่วนร่วม แต่ในการดำเนินการให้ผลตอบแทนหรือส่วน

ของการสร้างความเข้าใจและความสุขในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรมอบให้เป็นนโยบายหลัก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ถูกแยกออกมาจากการทำ CSR ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Judy Holcomb, et al. (2010 : 316) วิจัยพบว่าในออสเตรเลียประเด็นหลักที่สวนสาธารณะ ขนาดใหญ่ 3 อันดับแรก ใช้ในการรายงานเรื่องกิจกรรมด้านของ CSR คือด้านสภาพแวดล้อม ชุมชน และพนักงาน ซึ่งแตกต่างจากนโยบาย, สวัสดิการของพนักงาน และความสมัครใจของพนักงาน ที่มีการรายงานกันอย่างกว้างขวาง ในประเด็น ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นเพราะเหตุใดหากองค์กรมีการประเมินภาพรวมของผลิตภัณฑ์/บริการของตนมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ให้บริการหรือพนักงานผู้รับบริการภาคอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประเทศไทยน้อยลงจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การตรวจสอบและประเมินผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นในระหว่างสายการผลิตก่อนส่งมอบไปยังพนักงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าผู้รับบริการหรือพนักงานจะได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ISO เพราะอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง จะต้องได้รับการตรวจและประเมินคุณภาพโรงงานเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภายหลังซึ่งแน่นอนว่าหากมีความผิดพลาดในขั้นที่ส่งมอบสินค้าแล้วและมีการตรวจสอบประเมินผลิตภัณฑ์เรื่อย ย่อมส่งผลต่อความไม่น่าเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และความเชื่อมั่นในการเลือกใช้บริการในอนาคต เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sandro Castaldo, Et al. (2009 : 1) วิจัยโดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการรับรู้ของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีกที่ดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเปลี่ยนเป็นความตั้งใจซื้อสินค้า มีการกำหนดสมมุติฐานไว้ทั้งหมด 4 ข้อ

คือ 1) ความไว้วางใจในแนวคิดของการค้าอย่าง ยุติธรรมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความไว้วางใจใน สินค้าที่ผลิตโดยผู้ประกอบการอิสระที่ดำเนินธุรกิจ อย่างยุติธรรม 2) เมื่อผู้บริโภครู้ว่าผู้ค้าปลีกให้ความ สำคัญกับสิทธิและความต้องการของผู้บริโภคจะ ส่งผลในทางบวกกับความเชื่อถือผลิตภัณฑ์ในตลาด ของผู้ค้าปลีก 3) ความเชื่อถือของผู้บริโภคในด้าน ผลิตภัณฑ์ที่มีความยุติธรรมของผู้ค้าปลีกมีความสัมพันธ์กัน ในทางบวกกับความจงรักภักดีและการซื้อซ้ำ 4) ความเชื่อถือของผู้บริโภคในด้าน ผลิตภัณฑ์ที่มีความยุติธรรมของผู้ค้าปลีก มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยินดีในการซื้อสินค้า ในราคาที่สูง และในประเด็น หากท่านเป็นส่วนหนึ่งในการ ออกแบบแผนและกิจกรรมด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม ท่านจะมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ พนักงาน ผู้ร่วมค้า และประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถ สรุปผลการสัมภาษณ์ ได้ว่าการดำเนินกิจกรรม CSR อย่างยั่งยืนและส่งผลให้พนักงาน ผู้ร่วมค้า และชุมชน ประชาชน ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมก็ย่อมเป็นการ ส่งเสริมกันและกัน และยังประโยชน์ได้ทั้ง 2 ทาง ซึ่ง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การรับผิดชอบต่อ สังคมหรือ CSR ควรจำเพาะกลุ่มหรือขยายไปยังกลุ่ม ผู้รับประโยชน์ที่มีความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ บางองค์กรดำเนินกิจกรรม CSR โดยไม่คำนึงถึง ประโยชน์ของผู้รับอย่างแท้จริง แต่เพียงจัดเพื่อให้เกิด ขึ้น จึงไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อสังคม กิจกรรม CSR ที่ควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ทำกันทุกองค์กร ทุก อุตสาหกรรม เมื่อเป็นเช่นนั้นชุมชน ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ร่วมค้าก็必将มีความเข้าใจในองค์กร รัก

และห่วงแหนองค์กร โดยจะส่งผลในอนาคตที่ทำให้เกิด ความจงรักภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ จูน วิเศษณ์รัฐ (2550, บทคัดย่อ) วิจัยพบว่ามีความ เชื่อมโยงระหว่างการทำ CSR ขององค์กรกับ กลยุทธ์ ขององค์กรเป็นการศึกษาถึงรูปแบบการทำ CSR กับ ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการทำ CSR เพื่อให้สามารถเป็น แนวทางในการทำ CSR ให้ประสบความสำเร็จต่อไป โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรที่ได้นำ CSR ไป ประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัล Best Corporate Social Responsibility 2006 จำนวน 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน), บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าองค์กร ดังกล่าวมีการทำ CSR โดยเริ่มจากภายในองค์กร และ ทำ CSR ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของของธุรกิจเพื่อให้ สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดย พิจารณาประเด็นในการทำ CSR ผ่านกิจกรรมต่างๆ โดยการวิเคราะห์ผ่าน Value Chain และ Dimond Model เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม CSR เกิดความ เชื่อมโยงกับกิจกรรมองค์กรส่งผลให้เกิดความเชื่อมโยง กับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้การเลือกพิจารณากิจกรรม CSR องค์กรควรจะต้องเลือกเฉพาะประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ องค์กรและก่อให้เกิดคุณค่ามากที่สุด เพื่อให้องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้รับประโยชน์จากการทำ CSR อย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรส่งเสริมและตระหนักถึงเสรีภาพในการรวมกลุ่มแรงงาน เช่น การตั้งสหภาพแรงงานของพนักงาน

2. องค์กรควรส่งเสริมและจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยการลดการใช้ทรัพยากรและการปล่อยสารพิษ/ของเสีย ซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

3. องค์กรควรบริจาค ทำกิจกรรมหรือสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เพื่อแก้ไขและพัฒนาสังคม และแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจ ต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอย่างชัดเจนและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้

4. องค์กรควรมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการดูแลสวัสดิภาพของพนักงานรวมถึงผู้บริโภค

5. องค์กรควรคำนึงถึงมาตรฐาน บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่สะท้อนถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงาน พนักงาน และสังคม โดยกระทำสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรมและหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับคนและธรรมชาติ

6. องค์กรต้องพยายามดำเนินงานรับผิดชอบต่อสังคมสาธารณะโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการจัดการความสัมพันธ์กับพนักงาน

7. องค์กรต้องบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) โดยช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงินหรือวัตถุสิ่งของ

## เอกสารอ้างอิง

- จิรภัทร์ จันทร์เรืองเพ็ญ. (2546). การดำเนินงานกิจกรรมสาธารณะของบริษัท เทเลคอมเอเชียคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการการสื่อสารองค์กร, วารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จูน วิเศษณ์ฐ์. (2550). การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการทำ Corporate Social Responsibility (CSR) ขององค์กรและกลยุทธ์องค์กร. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี. (2550). ความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR): เกื้อกูล ผูกพัน มั่งคั่งและยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์.
- Judy Holcomb, Fevzi Okumus & Anil Bilgihan. (2010). Corporate social responsibility.
- Maurizio Zollo, et al. (2009). Context: external strategy and internal capability Towards an internal change management perspective of CSR: evidence from project RESPONSE on the sources of cognitive alignment between managers and their stakeholders, and their implications for social performance. *Corporate Governance*. 9(4), 355-372.

Rachel Dodds & Jacqueline Kuehnel. (2010). CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(2), 221-244.