

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกองค์กรที่ดีของพนักงาน

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TOWARD
THE GOOD CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEE

ทัชวรงค์ จุลสวัสดิ์¹

Thatchavong Julsawat1

บทคัดย่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นกิจกรรมขององค์กรที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานภายใต้หลักการดำเนินงานที่ดีมีจริยธรรม แต่สิ่งที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นคือ พฤติกรรมของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย พบว่า การนำ CSR เข้ามาเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์กร มีส่วนช่วยในการกระตุ้นพฤติกรรมในเชิงบวกให้กับพนักงาน อาทิ ความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน รวมไปถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร และช่วยลดพฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน นอกจากนี้พบว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรนั้นนำไปสู่การสร้างสมรรถนะที่ดีในการปฏิบัติงานของตัวพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการคิด วางแผน และกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน ปลุกฝังให้เกิดจิตสำนึกและเป็นค่านิยมร่วมในองค์กรเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดของการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกันให้สังคม

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมพนักงาน การเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is the activities of organization that take into account of all stakeholders to create sustainable operations under the principles of good ethics. As we have seen that most organizations mainly create activities which respond to the customer, but the effectiveness of corporate social responsibility has been influenced by the employee behavior as well. Literature reviews have found that adopting of CSR can help to motivate the employee behavior in positive way, such as satisfaction and commitment towards the organization. Moreover, CSR can reduce the employee turnover intention, it also found that employee commitment lead

¹ อาจารย์ประจำสาขาการจัดการโลจิสติกส์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, Lecturer from Logistic program Faculty of Management Science Thepsatri Rajabhat University, E-mail: natarinj@gmail.com

to an increase in performance. So Organization should encourage employee to be a part of corporate social responsibility activities and finally become to be a share value in the organization and link to a creating share value

Keywords: Corporate social responsibility, Employee behavior, Good citizenship

บทนำ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือที่เรียกว่า CSR (Corporate Social Responsibility) มีความสำคัญมากขึ้น ณ ปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรดำเนินการสู่สังคมมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าและชุมชนโดยตรง นอกจากนี้การที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้าและมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น นอกจากองค์กรจะมีศักยภาพแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะต้องมีความคู่กันไปด้วยคือ คุณธรรม จริยธรรม ความดีในการดำเนินงาน เพราะในบางครั้งการที่องค์กรมีผลประโยชน์

ที่ดีก็ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดในเรื่องผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานว่า ต้องดำเนินการอย่างไร ให้ระบบเศรษฐกิจ (Economic) ทั้งขององค์กรและภาพรวมไปในทิศทางที่ดี ในขณะที่เดียวกันสังคม (Society) ให้การยอมรับในการดำเนินงาน รวมไปถึงคำนึงและใส่ใจในสภาพแวดล้อม (Environment) ที่องค์กรหรือธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่ หรืออีกความหมายหนึ่งเรียกว่า ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ทุกภาคส่วนอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืนและเป็นสุข (Gunder, 2007)



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสังคม สภาพแวดล้อม และเศรษฐกิจ
ที่มา: ประยุกต์จาก Gunder (2007)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ 3 ภาคส่วนในการทำให้องค์กรหรือธุรกิจเกิดความยั่งยืน (Sustainable) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line: TBL) ซึ่งได้บัญญัติเป็นครั้งแรกโดยจอห์น เอลคิงตัน (Elkington, 2004) โดยในด้านของความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจควร “คืนกำไร” ให้กับชุมชนและสังคม อาจทำได้โดยสร้างความเข้มแข็งในชุมชนท้องถิ่น สร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบสาธารณสุขที่ดี หรือการมอบทุนการศึกษา สร้างโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงบริบทของบริษัทหรือธุรกิจนั้นว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านสิ่งแวดล้อม คือการดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนความยั่งยืนและความหลากหลายของสิ่งแวดล้อม บริษัทต้องผลิตสินค้าโดยใช้ทรัพยากร และก่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น กำหนดนโยบายการนำวัสดุเหลือทิ้งที่กำลังจะเป็นขยะกลับมาแปรสภาพเพื่อนำมาใช้ใหม่ (Recycle) หมุนเวียนการใช้ ลดสารพิษ ฯลฯ เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพให้มากที่สุด ด้านของเศรษฐกิจ หมายถึงการทำกำไร ซึ่งแน่นอนว่า การดำเนินธุรกิจก็

ย่อมต้องการกำไร แต่ธุรกิจที่ดีจะต้องไม่มีเป้าหมายอยู่ที่การได้มาซึ่งกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึง “ประโยชน์” และ “ต้นทุน” ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการทำธุรกิจควบคู่กัน

หากเกิดความสมดุลทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวแล้วย่อมทำให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม เกิดความสมดุลในการดำเนินงานของธุรกิจกับสิ่งแวดล้อม และเกิดความเท่าเทียมในสังคม แต่ทั้งนี้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีผลต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนสังคมโดยรอบองค์กร ซึ่งสังคมที่ใกล้ชิดกับองค์กรหรือธุรกิจมากที่สุด ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และสิ่งแวดล้อมรอบข้าง ในส่วนของสังคมไกลองค์กร เช่น ประชาชนทั่วไป คู่แข่งขันทางธุรกิจ และเชื่อมโยงไปถึงระบบนิเวศโดยรวมด้วยเช่นกัน ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ธุรกิจจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญและผลกระทบที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว (สถาบันไทยพัฒน์, 2555)



ภาพที่ 2 แสดงลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR
ที่มา: สถาบันไทยพัฒน์ (2555)

ด้านสังคมในองค์กรมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า สังคมภายนอกที่องค์กรควรจะต้องรับผิดชอบต่อเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่อยู่ในองค์กร เพราะองค์กร จะมีศักยภาพที่ดีหรือไม่ขึ้น พื้นฐานควรมาจากการมี ศักยภาพของบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน องค์กรสมัยใหม่ได้มีการพิจารณาถึงประเด็นของคน ในองค์กรมากขึ้น โดยมีแนวโน้มในการพิจารณาคน หรือพนักงานที่เข้าสู่องค์กรโดยดูจากพื้นฐานของการได้มา ซึ่งคนดี ก่อนที่จะได้มาซึ่งคนเก่ง เพราะองค์กรส่วนใหญ่ ณ ปัจจุบันเชื่อว่า คนดีสามารถพัฒนาให้เก่งได้ไม่ยาก แต่การพัฒนาคนเก่งให้เป็นคนดีนั้นบางครั้งอาจทำได้ ยากยิ่งกว่า (สถาบันไทยพัฒน์, 2555) และเมื่อถึงจุดนี้ จะเห็นได้ว่า หากจะทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์และเกิด ความยั่งยืนนั้น องค์กรจะต้องดูแลทั้งสังคมภายในและ ภายนอกองค์กรให้เกิดความสมดุล ประเด็นที่สำคัญ คือ กิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือที่เรียกว่า CSR นั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน หรือคนในองค์กรอย่างไร สามารถที่จะกระตุ้นความรู้สึก สำนึกในด้านคุณธรรมและจริยธรรมได้หรือไม่ รวมถึงจะ นำมาซึ่งประสิทธิภาพของคนในองค์กรอย่างไร ซึ่งทุกคน ในองค์กรควรตระหนักและเข้าใจความหมายของความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นอย่างดี

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร

ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น มีการให้นิยามความหมายไว้มากมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจ มากขึ้น โดยสถาบันไทยพัฒน์ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือภาษาอังกฤษ มาจากคำว่า Corporate Social Responsibility (CSR) หรือสามารถเรียกอีกอย่างได้ว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึง ผลกระทบต่อสังคมทั้งในองค์กรและในระดับใกล้และไกล ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

นอกจากนี้องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่ง สหประชาชาติ (United Nations Industrial Development Organization: UNIDO) ได้ให้ความหมายสำหรับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR ไว้ว่า คือแนวคิดที่มุ่งจัดการให้สหกิจผสมผสานกันระหว่าง การดำเนินธุรกิจกับความใส่ใจในสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute: CSRI) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การดำเนิน ธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำ ไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน อธิบายโดยขยายความ ได้ว่า การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล โดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใดทั้งสิ้น องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ ขูดรีดแรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำร้ายชุมชนโดยรอบ ทั้งหมด ก็เพื่อประโยชน์สุขแก่องค์กรและสังคมอันนำไปสู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน (โสภณ พรโชคชัย, 2551)

ในด้านของสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development: WBCSD) ได้ให้ความหมายของ CSR ไว้ว่า คือ ความมุ่งมั่นหรือพันธสัญญาของธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติ หรือดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้จริยธรรม และ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุง คุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานตลอดจนครอบครัวของ ผู้ใช้แรงงาน และร่วมพัฒนาเศรษฐกิจในการพัฒนาชุมชน และท้องถิ่น

นอกจากนี้องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการ มาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) ได้กล่าวถึงความหมายของ CSR ในข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 26000 ไว้ว่า คือ เรื่อง ที่องค์กรต้องตอบสนองในประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน

ชุมชน และสังคม นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของบทบาทที่องค์กรธุรกิจมีในสังคมและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand) ได้ให้ความหมายของ CSR ไว้ว่า คือ ภาระผูกพันที่องค์กรหรือบริษัทที่ประกอบธุรกิจต้องปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ ที่กำหนดด้วยความรอบคอบ มีการกำกับดูแลที่ดี และจริยธรรมเพื่อความเติบโตที่มั่นคงยั่งยืน โดยไม่เบียดเบียนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนำเอาหลักการ 3 มิติสำหรับธุรกิจที่ยั่งยืน (Triple Bottom Line - TBL) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร คือ การให้คุณค่าและประเมินผลสำเร็จขององค์กรสามด้าน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) ได้แก่ 1) ด้านสังคม คือ การเกื้อกูลต่อสังคมรอบข้างทั้งสังคมใกล้ตัวและไกลตัว 2) ด้านเศรษฐกิจ คือ การทำให้ธุรกิจเติบโต และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาพรวมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น หมายถึง บทบาทและหน้าที่ขององค์กรหรือธุรกิจในการดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีพื้นฐานมาจากการมีคุณธรรมจริยธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสังคมอันใกล้และสังคมที่ไกลออกไปรวมถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความสมดุล และเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจไม่หวังเพียงผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องให้สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงองค์กรอยู่ร่วมกันได้จากที่กล่าวเบื้องต้นจะเห็นได้ว่า สอดคล้องกับองค์กรและภาคธุรกิจต่างๆ ประเทศไทยส่วนใหญ่มักจะนิยมดำเนินกิจกรรม CSR ด้านสิ่งแวดล้อมและที่พบบ่อยครั้ง

เช่น การดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติ การปลูกป่า การกำจัดขยะ การสร้างฝายกั้นน้ำหรือการดูแลแม่น้ำลำคลอง เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวนั้นยังเป็นการสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกให้กับพนักงานในด้านของการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเกิดความสุขสนุกสนานและร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

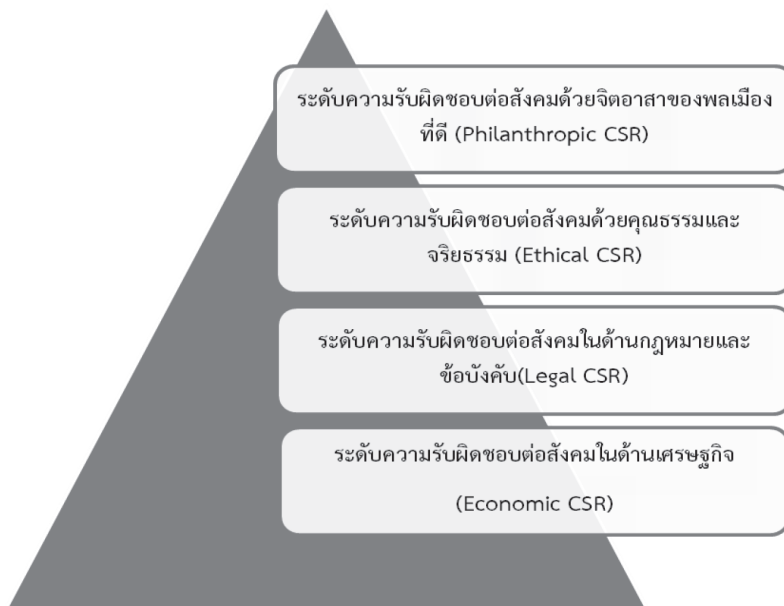
ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ซึ่งอธิบายรายละเอียดโดยแสดงในรูปที่ 3

1. ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเศรษฐกิจ (Economic CSR) หมายถึง การที่ธุรกิจดำเนินการกิจกรรมด้าน CSR เพื่อความอยู่รอดและเพื่อผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้มาซึ่งกำไรที่ไม่เบียดเบียนหรือเอาเปรียบสังคม

2. ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านกฎหมายและข้อบังคับ (Legal CSR) หมายถึง การที่ธุรกิจรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีผลจากข้อบังคับใช้ของกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับจากหน่วยงานต่างๆ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น

3. ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical CSR) หมายถึง การที่ธุรกิจสร้างผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นในสัดส่วนที่เหมาะสมและได้นำส่วนหนึ่งไปใช้ในการตอบแทนให้กับสังคมโดยพิจารณาจากสังคมที่อยู่ใกล้กับธุรกิจก่อนซึ่งสังคมรอบข้างดังกล่าวคาดหวังว่า จะได้รับการดูแลจากธุรกิจ

4. ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตอาสาของพลเมืองที่ดี (Philanthropic CSR) หมายถึง การดำเนินธุรกิจด้วยความสมัครใจในการทำความดีและรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่ไม่ได้เกิดจากการเรียกร้องของสังคมโดยมุ่งเน้นเพื่อสังคมอย่างจริงจัง



ภาพที่ 3 แสดงแผนภูมิพีระมิดระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
ที่มา: ประยุกต์จาก Carroll & Buchholtz (2006)

ความสำคัญของ CSR ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีของพนักงาน

ในมิติของพนักงานนั้น CSR มีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนหรือโบนัส ทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ นอกจากนี้การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR นั้นยังช่วยทำให้เกิดผลประโยชน์ในด้านการบริหารพนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลที่ให้อัตราการเข้า-ออกของพนักงานลดน้อยลง (Galbreath, 2010)

การดำเนินกิจกรรม CSR ที่ดีนั้นยังส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทำให้พนักงานมีรู้สึกว่

ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือธุรกิจนั้น และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรที่มีกิจกรรมทางด้าน CSR ที่ดี เช่น การดำเนินกิจกรรม CSR ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินกิจกรรม CSR ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมนั้น มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์กร ซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น หมายถึงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่ประจำที่ทำอยู่ และเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การอาสาทำในสิ่งต่างๆ ให้กับองค์กรโดยไม่ต้องให้รางวัล หรือการนำเสนอสิ่งที่ดีให้กับองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ดังแสดงในภาพที่ 4 (Albdour & Altarawneh, 2012)

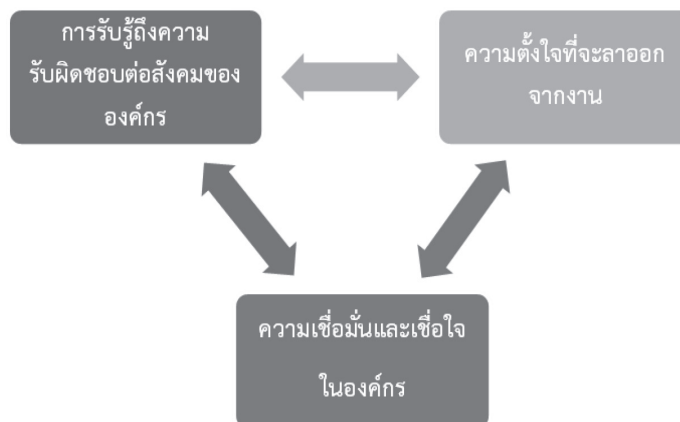


ภาพที่ 4 CSR กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ที่มา: ประยุกต์จาก Albdour & Altarawneh (2012)

นอกจากนี้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ยังส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่จะตั้งใจลาออกจากงาน ซึ่งหากพนักงานรับรู้ได้ว่า องค์กรไม่ใส่ใจในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พนักงานในองค์กรนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรนั้นได้โดยง่าย เนื่องจากความเชื่อมั่นและความศรัทธาในองค์กรนั้นลดน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้น ใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพยายามทำในสิ่งต่างๆ เพื่อสังคมบ้างก็จะทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเพื่อไปสู่อองค์กรใหม่

ลดน้อยลง และพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีมากขึ้นด้วย (Hansen et al., 2011)

ดังจะเห็นได้ว่า กิจกรรม CSR ขององค์กรมีผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ถ้าอัตราการลาออกของพนักงานลดน้อยลงจะส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรด้วย เพราะหากมีอัตราการเข้าออกของพนักงานมากเท่าไร องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเท่านั้น เพราะต้องดำเนินการตามขั้นตอนของการสรรหา การคัดเลือก การอบรมใหม่ รวมถึงสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นต้นดังแสดงในภาพที่ 5

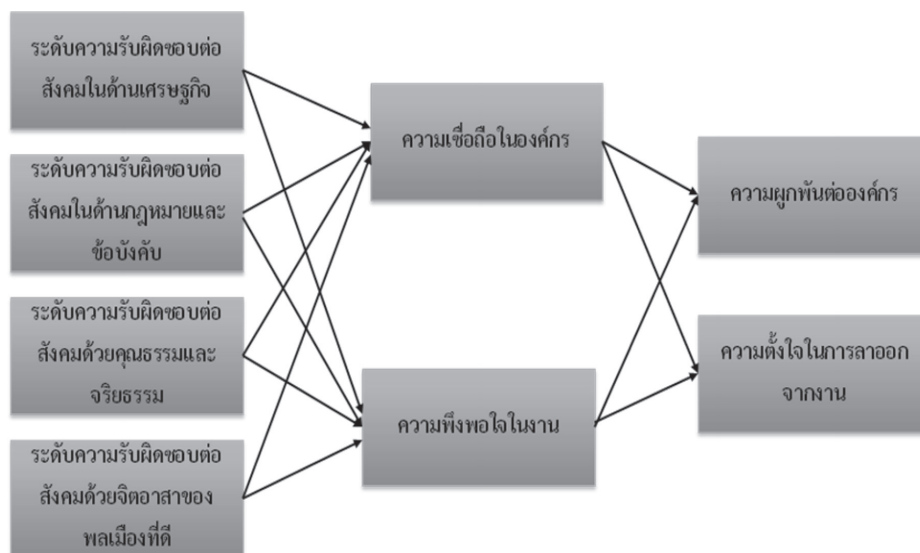


ภาพที่ 5 การรับรู้ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน
ที่มา: ประยุกต์จาก Hansen et al. (2011)

ในภาพที่ 6 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็นตัวแปรและส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน นั่นคือความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หากพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติก็ย่อมส่งผลที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้เช่นกัน ส่วนหนึ่งระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เราจะเห็นได้ว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมีหลายระดับ แต่ละระดับจะมีรูปแบบของกิจกรรมแตกต่างกันออกไป ซึ่งกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมบางชนิดอาจส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้รับและเหมาะสมกับผู้ให้ นั่นคือ พนักงานและองค์กร

จากลักษณะของรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในแต่ละระดับไปนั้น ยังเชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร มิติด้านความเชื่อถือ

(Trust) ที่มีต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ โดยที่ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีกิจกรรมแตกต่างกันออกไปตามระดับนั้น มีอิทธิพลต่อความเชื่อถือว่าพนักงานมีต่อองค์กร หากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจที่ตั้นั้น ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและเชื่อถือในองค์กรนั้น นอกเหนือจากระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรยังมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Satisfaction) โดยหากพนักงานรับรู้ได้ถึงกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดี มิได้แสวงหาเพียงผลประโยชน์ต่อตนเอง มีการดำเนินงานที่มุ่งมอบประโยชน์แก่ส่วนรวม สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ได้เช่นกัน จากพฤติกรรมความไว้วางใจในองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นทั้ง 2 พฤติกรรมยังนำไปสู่ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร และส่งผลให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานลดลง (Lee et al., 2012)



ภาพที่ 6 แสดงระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความตั้งใจในการลาออกจากงาน
ที่มา: ประยุกต์จาก Lee et al. (2012)

พฤติกรรมของพนักงานในอีกลักษณะหนึ่งที่แสดงออกมาเมื่อรับรู้ได้ว่า องค์กรมีกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเด่นชัด นั่นคือ ความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่แสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพนักงานโดยตรง เช่น การดูแลสุขภาพพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยของที่ทำงาน การอบรมและการส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นและนำไปสู่ความจงรักภักดีในองค์กรนั้น (Albdour & Altarawneh, 2012)

การคิดและสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างกิจกรรมนั้นและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เพราะหากรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ไม่เหมาะสม หรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งหรือทำให้พนักงานไม่สนใจ ในกิจกรรมดังกล่าว และท้ายที่สุดไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด รวมถึงสูญเสียเวลาและงบประมาณ ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หากพนักงานได้ช่วยกันคิด ช่วยกันออกแบบ ลักษณะของกิจกรรม CSR และช่วยกันทำจะทำให้ กิจกรรมที่ออกมานั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงาน ของคนในองค์กรมากที่สุด (Lee, Park & Lee, 2013)

ในอดีตที่ผ่านมา มีหลายองค์กรได้จัดตั้งหน่วยงาน ภายในทำหน้าที่ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR โดยตรง แต่ปัญหาที่พบคือ พนักงานบางส่วน เท่านั้นที่รับทราบและเข้าใจในเรื่องของ CSR แต่ยังมี ส่วนมากที่ยังคงไม่เข้าใจว่า CSR ทำไปเพื่ออะไร และมีประโยชน์ต่อตัวเอง หรือต่อตัวองค์กรอย่างไร เพราะบางครั้งแนวคิดของพนักงานบางส่วนจะมองว่า CSR เป็นการดำเนินกิจกรรมด้านการบริจาค ด้านการ ช่วยเหลือชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่อาจจะคิดว่า ไม่เกี่ยวอะไรกับตนเอง หรือไม่ใช้หน้าที่ตนเอง ปล่อยให้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินไป ดังนั้นอาจจะเห็นได้ว่า องค์กรที่ประสบปัญหาด้าน CSR ส่วนหนึ่งเกิดจากสาเหตุ ในด้านการจัดพื้นที่และช่องทางให้กับพนักงานได้เข้ามา มีส่วนร่วม แม้ว่าตนเองจะได้รับรางวัลจากภายนอก ก็ตามแต่อาจจะไม่ได้ทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึก ภาคภูมิใจแต่อย่างใด (สถาบันไทยพัฒน์, 2555)

จากกรณีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การทำความเข้าใจ ของพนักงานในเรื่องของ CSR เป็นสิ่งสำคัญและอีก ปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้าน CSR ในองค์กรนั้นคือ ผู้บริหารขององค์กรนั้นต้องมี ทักษะและภาวะผู้นำที่ดีในการโน้มน้าวให้พนักงานเข้าใจ ถึงความสำคัญของ CSR เพราะในองค์กรหากพนักงาน รับรู้ได้ถึงทักษะที่ดี มีความสามารถอันอยู่บนพื้นฐานของ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารแล้ว พนักงานก็พร้อม และยินดีที่จะปฏิบัติ รวมถึงยังเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม หรือ CSR นั้นเอง และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน (Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013)

สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรม CSR ในกลุ่มของ ธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลาง (SMEs) ณ ปัจจุบันก็เริ่ม มีให้เห็นมากขึ้นและปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้กิจกรรม ดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ก็คือ ผู้บริหารกิจกรรมนั้น เช่นกัน เพราะในกลุ่มธุรกิจ SMEs จะเห็นถึงความสำคัญ ของพนักงานในองค์กรตนเองได้ครอบคลุมและง่ายกว่า องค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ในฐานะผู้นำจึงต้องถ่ายทอดให้เห็นถึงความสำคัญ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ออกมาจากความรู้สึก ในด้านคุณธรรม โดยเริ่มจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใกล้ ธุรกิจก่อนนั้นคือ พนักงาน (Jong, 2011) เช่นเดียวกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (www.bot.or.th) ดำเนินงาน โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR ของธนาคาร แห่งประเทศไทย และปลูกฝังให้กับพนักงานผ่านโครงการ ต่างๆ เช่น ธปท.อาสา หรือหลักสูตรฝึกอบรมให้กับ พนักงานใหม่เมื่อก้าวเข้าสู่ธนาคารแห่งประเทศไทย

และผลจากการสอบถามพนักงานปรากฏว่า พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจในการร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม เพราะทำให้คนภายนอกได้รู้จักกับธนาคารแห่งประเทศไทยมากขึ้น รวมทั้งภูมิใจที่ได้ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานบางคนกล่าวว่า รู้สึกมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของธนาคารแห่งประเทศไทย ในการออกไปช่วยเหลือสังคม และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับกรณีของบริษัท ร็อกเวธ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำการผลิต และจัดจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์สำนักงานแบบครบวงจร โดยเริ่มทำ CSR กับพนักงาน โดยบริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความเติบโต และมั่นคงอย่างในปัจจุบัน บริษัทจึงมีการดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมให้ผลตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น กิจกรรมการสร้างสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้เป็นบวกเพื่อช่วยให้พนักงานแสดงศักยภาพที่ซ่อนเร้นออกมา และทำงานอย่างมีความสุข ผลที่ได้คือ พนักงานอยากจะทำงานต่อ แม้จะถึงเวลาเลิกงานแล้วก็ตาม ความเห็นของพนักงานจากการดำเนินกิจกรรม CSR ของบริษัทเกิดความประทับใจและภูมิใจเป็นอย่างมากที่ได้ร่วมกิจกรรมต่างๆ เพราะนอกจากประโยชน์แล้ว ยังทำให้พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น และทำงานด้วยความเต็มใจ จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่าในปัจจุบันพนักงานมีความพึงพอใจกับบริษัท รู้สึกรักและห่วงแหนมากขึ้นโดยดูได้จากอัตราการเข้าออกที่ลดลง

สรุป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อพนักงาน เพราะทำให้เกิดแรงจูงใจ และสร้างความพึงพอใจ รวมถึงส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้วย แต่ทั้งนี้

กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรกำหนดขึ้นนั้น ต้องให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงได้รับความคิดเห็นหรือได้รับการมีส่วนร่วมจากพนักงานด้วย เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และเมื่อเป็นเช่นนี้ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะเกิดขึ้น เพราะทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การพัฒนาและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ละเลยไม่ได้ เพราะคนไม่เหมือนกับเครื่องจักรที่นับวันยิ่งเสื่อมสภาพและล้าหลัง แต่คนหรือคนในองค์กรยังทำงานมากได้รับการพัฒนามาก ยังมีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการนำมาซึ่งการพัฒนาการทำงาน

โดยภาพรวมของกิจกรรม CSR นั้น นอกจากจะดำเนินการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรแล้ว หัวใจสำคัญ คือ ดำเนินการภายในองค์กรด้วย และพนักงานเป็นหัวใจสำคัญที่มีคุณค่า หลักการดำเนินงานด้าน CSR ไม่ได้เพียงแค่เรื่องของกรกุศล การบริจาค และดูแลสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ต้องดูแลความรู้สึกและความคิดของพนักงานให้มีความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และรับรู้รวมถึงมีส่วนในการดำเนินงาน เพื่อให้กิจกรรม CSR ขององค์กรมีความยั่งยืน ทั้งต่อองค์กรและต่อพนักงานเอง

จากตัวอย่างองค์กรที่นำ CSR เข้ามาร่วมในการดำเนินงาน ทำให้กลยุทธ์การดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมปรับเปลี่ยนจากการที่ดำเนินการเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือแผนกใดแผนกหนึ่ง ให้ปรับสู่การทำที่ขยายทั่วทั้งองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรปลูกฝังให้อยู่ในทุกระดับ ทุกฝ่ายของการทำงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ถึงความสำคัญ เพื่อให้ความเข้าใจในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR นั้นไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมโยงไปสู่ค่านิยมร่วมกันและสามารถสร้างให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกันในสังคม (Creating Share Value: CSV) ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ให้กับ

กิจการและสังคมไปพร้อมกันเพื่อความสำเร็จในระยะยาว โดยมีแนวคิดอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจได้รับผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น โดยร่วมกันพัฒนาหาวิธีการ หรือรูปแบบกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น การส่งเสริมให้เกษตรกรมีองค์ความรู้ในการปลูกข้าว ปลูกข้าวโพด เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีแทนที่จะเน้นเรื่องของการลดต้นทุนเพียงอย่างเดียว ในลักษณะแบบนี้เกษตรกรก็ได้ราคาที่ดีขึ้นจากผลผลิตที่มีคุณภาพ เพราะองค์ความรู้ในการผลิตและวิธีการที่ได้รับจากธุรกิจ ส่วนภาคธุรกิจก็ได้วัตถุดิบ

ที่ดีมีคุณภาพมาแปรรูปเป็นสินค้า เป็นต้น การทำ CSR ในประเทศไทยที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการมุ่งเน้นที่ภาพลักษณ์องค์กรของตนเองมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเน้นการให้มากกว่าการสอนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในปัจจุบัน CSR และ CSV จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). *ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร*. สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม.
- สถาบันไทยพัฒน์. (2555). *Thai Corporate Social Responsibility: ซีเอสอาร์คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2557, จาก http://www.thaicr.com/2006/03/blog-post_20.html
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2553). *CSRI Thai - นิยาม ความหมายของ CSR*. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2557, จาก <http://thaiproserver.com/csri/index>
- โสภณ พรโชคชัย. (2551). *CSR ที่กำลังเป็นการโฆษณาชวนเชื่อ*. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2557, จาก www.thaiappraisal.org/thai/market
- Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89-105.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & society: ethics and stakeholder management*. Mason, Ohio [u.a.]: Thomson/South-Western.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add up*, 1-16.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms?. *European Business Review*, 22(4), 411-431.
- Gunder, M. (2007). *Sustainability: Planning's Redemption or Curse?*. Retrieved September 9, 2014, from <http://www.planetizen.com/node/22812>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- ISO - International Organization for Standardization. (n.d.). Retrieved October 6, 2014, from <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Jong, D. J. de. (2011). International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 123-139.

- Lee, E. M., Park, S. Y. & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724.
- Lee, Y. K., Kim, Y. “Sally,” Lee, K. H. & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756.
- The Stock Exchange of Thailand: Your Investment Resource for Thailand’s Capital Market. (n.d.). Retrieved October 6, 2014, from <http://www.set.or.th/th/index.html>
- UNIDO. (n.d.). *Corporate social responsibility for market integration*. Retrieved March 3, 2014, from <http://www.unido.org/csr.html>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577–588.
- WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. (n.d.). Retrieved March 3, 2014, from <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

Translate Thai References

- Corporate Social Responsibility Institute. (2010). *Definition of Corporate Social Responsibility*. Retrieved October 6, 2014, from <http://thaiproserver.com/csri/index> [in Thai]
- Phornchokchai, S. (2008). *CSR and propaganda*. Retrieved October 6, 2014, from www.thaiappraisal.org/thai/market [in Thai]
- Thaipat Institute. (2012). *What is Thai Corporate Social Responsibility?*. Retrieved October 6, 2014, from http://www.thaicrs.com/2006/03/blog-post_20.html [in Thai]
- The Stock Exchange of Thailand. (2013). *Corporate Social Responsibility for sustainable of the organization*. Social Responsibility Center. [in Thai]



Thatchavong Julawat received his Master Degree of Business Administration, major in Business Administration from Ramkhamhaeng University in 2003. With outstanding educational record, he also received a scholarship as an outstanding lecturer of the university to study Doctoral of Business Administration In 2010. He is currently a full time lecturer in Faculty of Management Sciences, at Thepsatri Rajabhat University.