

# บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การศึกษาตามกรอบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย The Role of Thai HR Practitioners in Corporate Social Responsibility (CSR): A Stakeholder Management Perspective

ธนากร มูลพงศ์\*

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์ทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเป็นกรอบในการศึกษา รวมถึงศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าหรือการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ จำนวน 368 คน ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า การตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ ได้แก่ ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี เศรษฐกิจและกฎหมาย และ

โครงสร้างประชากรมีอิทธิพลต่อการตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย และยังพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ได้แก่ ลูกค้า ผู้บริหารและองค์กร ตลอดจนพนักงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจกับการส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ในตอนท้าย ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางประยุกต์ใช้ผลการศึกษาทั้งในเชิงทฤษฎีและในเชิงปฏิบัติ

**คำสำคัญ :** บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย, โมเดลสมการโครงสร้าง, การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

\* รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม), การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ผู้ช่วยนักวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ Email: dhanakorn.m@hotmail.com

## Abstract

Three hundred and sixty-eight Thai human resources (HR) practitioners were surveyed to investigate the factors influencing their realization of corporate social responsibility (CSR) and to explore how they provided value or responded to the key organizational stakeholders. By using a stakeholder management theory to the study, the results of structural equation modeling indicated that knowing external business realities (i.e., technology, economics and regulatory issues, and workforce

demographics) affected the realization of CSR in Thai HR practitioners. As hypothesized, Thai HR practitioners could deliver value to the key organizational stakeholders (i.e., customers, organization and managers, and employees). Further, the realization of CSR played a full mediating role in the relationship between knowing external business realities and delivering value to the key organizational stakeholders. Implications for both theory and practice were discussed.

**Key words :** Thai HR roles, corporate social responsibility (CSR), stakeholder management, structural equation modeling (SEM), tests of mediation



## บทนำ

ปัจจุบัน กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (corporate social responsibility: CSR) กำลังเป็นที่กล่าวถึงกันอย่างมาก หากพิจารณาตามทฤษฎีเครื่องมือ (instrumental theories) จะพบว่า แนวคิดดังกล่าวถูกใช้เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ในการส่งมอบคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร (Campbell, 2006; Garriga & Mele, 2004; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Okoye, 2009; Porter & Kramer, 2002)

แม้ว่าในปัจจุบันจะยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงของ CSR แต่กระนั้น Dahlsrud (2006) ได้รวบรวมความหมายของ CSR ที่มีนักวิชาการและองค์กรสากลต่างๆ ให้ไว้ได้ถึง 37 นิยาม และสรุปออกมาได้ 5 มิติ คือ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (environmental dimension) มิติด้านสังคม (social dimension) มิติด้านเศรษฐกิจ (economic dimension) มิติด้านผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder dimension) และมิติด้านจิตอาสา (voluntariness dimension) ส่วนในทางปฏิบัติการดำเนินการ CSR ขององค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ (1) การดำเนินการ CSR ภายนอก (external CSR) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการต่างๆ ขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อภายนอก อาทิ การดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่างๆ เพื่อช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม (social and environmental concerns) (Husted, Allen, & Rivera, 2010; Montiel, 2008; Vives, 2005) และ (2) การดำเนินการ CSR ภายในองค์กร (internal CSR) เป็นการให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร เช่น พนักงาน ลูกค้า หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตลอดจนการสร้างธรรมาภิบาลในการดำเนินงานขององค์กร (corporate governance) (Deakin & Hobbs, 2007; Kolk & Pinkse, 2010; Turker, 2009) ทั้งนี้ สาธารณชนส่วนใหญ่ยังคงเข้าใจว่า

การดำเนินการ CSR ครอบคลุมเฉพาะการดำเนินการในรูปแบบแรกเท่านั้น อีกทั้ง รูปแบบการดำเนินการ CSR ภายนอกยังง่ายแก่องค์กรในการหยิบยกมาเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรมากกว่าการดำเนินการ CSR ภายในองค์กร (Frankental, 2001)

ในโลกแห่งวิชาการ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ CSR มักเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ อาทิ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการริเริ่มดำเนินการ CSR ของหน่วยงาน (เช่น Aguilera & Jackson, 2003; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Pedersen, 2006) อรรถประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ CSR ทั้งด้านผลประโยชน์ทางการเงิน (เช่น Beurden & Gossling, 2008; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003) และประโยชน์อื่นๆ ที่มีใช้ตัวเงิน อาทิ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (เช่น Luo & Bhattacharya, 2006; Sen & Bhattacharya, 2001) การสร้างความไว้วางใจ (trust) ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (เช่น Choi, Eldomiaty, & Kim, 2007) การดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร (เช่น Backhaus, Stone, & Heiner, 2002; Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; Greening, & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997) การสร้างความผูกพัน (commitment) ของพนักงานภายในองค์กร (เช่น Peterson, 2004) การเสริมสร้างภาพลักษณ์และตราสินค้า (brand) ขององค์กร (เช่น Chaudhry & Krishnan, 2007; Smith & Alcorn, 1991) รูปแบบการดำเนินการ CSR ของหน่วยงานต่างๆ (เช่น Antal & Sobczak, 2007; Dawkins & Ngunjiri, 2008; Lindgreen, Swaen, & Johnston, 2009; Virakul, Koonmee, & McLean, 2009) การพัฒนาแบบวัดการดำเนินการ CSR ของหน่วยงาน (เช่น Aupperle, Carroll, & Hotfield, 1985; Maignan & Ferrell, 2000; Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, & Kraft, 1996; Turker, 2009)

บทบาทของภาครัฐที่มีต่อการดำเนินการ CSR (เช่น Albareda, Lozano, & Ysa, 2007; Fox, Ward, & Howard, 2002) ตลอดจนประเด็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินการ CSR ขององค์กร (เช่น Akgeyik, 2005; Berrone & Gomez-Mejia, 2009; Colbert & Kurucz, 2007; Fuentes-Garcia, Nunez-Tabales, & Veroz-Herradon, 2008; SHRM, 2007; Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเป็นกรอบในการศึกษา รวมถึงศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าหรือการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผลการศึกษาที่ได้จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มาของการตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

อนึ่ง การศึกษานี้ประยุกต์ทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียเป็นกรอบในการศึกษา ดังนั้น นิยามของคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)” ในงานวิจัยนี้จึงหมายถึง การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ตลอดจนความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าหรือการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

## ทฤษฎี แนวคิด และสมมติฐานการวิจัย

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง: การสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนแก่องค์กร ผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามทฤษฎี Resource-based view of the firm แนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร สามารถทำได้ผ่านการสร้างคุณค่า (values) ต่างๆ ที่คู่แข่งยากจะลอกเลียนแบบ (Barney, 1991; Peteraf, 1993) ทฤษฎีดังกล่าวได้ถูกนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์นำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic human resource management) ซึ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงแนวปฏิบัติและนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Becker & Gerhart, 1996; Wright & McMahan, 1992)

ปัจจุบัน นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร โดยเริ่มจากการเสริมสร้างสมรรถนะ (competencies) ของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Backhaus et al., 2002; Teece, Pisano, & Schuen, 1997; Wright, Dunford, & Snell, 2001) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร (Dechawatanapaisal, 2007; Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991; Ulrich & Brockbank, 2005) การสร้างระบบบริหารพนักงานดาวเด่น (talent management) (Bhattacharya et al., 2008) การสร้างมาตรฐานและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Cascio, 2005) การสร้างแบรนด์ขององค์กรให้เป็นนายจ้างที่หมายปอง (employer of choice) (Kotler & Lee, 2005; SHRM, 2008; Smith, Wokutch,

Harrington, & Dennis, 2004) รวมไปถึงบทบาทในการเสริมสร้างผลกำไรและความยั่งยืนให้แก่องค์กร (Colbert & Kurucz, 2007; Kotler & Lee, 2005; Wirtenberg et al., 2007)

เพื่อให้การดำเนินการข้างต้นประสบผลสำเร็จ นักทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนไปพร้อมกันด้วย ทั้งในเชิง (1) *โครงสร้างหน่วยงานและระบบการทำงาน* เช่น การกำหนดให้นักทรัพยากรมนุษย์เข้าไปทำงานร่วมกับแผนกต่างๆ ภายในหน่วยงาน (shared-services HR) หรือการเป็นศูนย์กลางแห่งความเชี่ยวชาญและเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (centers of expertise) (Ulrich & Brockbank, 2005) (2) *การปรับเปลี่ยนบทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์* เริ่มตั้งแต่การแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (employee champion) การเป็นนักพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital developer) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (administrative expert or functional expert) และที่สำคัญ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) ซึ่งคาดหวังให้นักทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาททั้งในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ (business expert) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผู้จัดการความรู้ (knowledge manager) และที่ปรึกษาภายในองค์กร (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005, p. 201) ด้านสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, and Younger (2008, p. 183) ได้เสนอสมรรถนะ 6 รายการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การสร้างความน่าเชื่อถือ (credible activist) (2) ความรอบรู้ในธุรกิจ (business ally) (3) ผู้เชี่ยวชาญในระบบงาน (operational executor) (4) นักออกแบบองค์กร และนักบริหารพนักงานดาวเด่น (talent manager/

organizational designer) (5) ผู้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง (culture & change steward) และ (6) ผู้ออกแบบยุทธศาสตร์องค์กร (strategy architect) และ (3) *การปรับเปลี่ยนกระบวนการของนักทรัพยากรมนุษย์* โดยนักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจำเป็นต้องรอบรู้ในเรื่องธุรกิจ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย โครงสร้างประชากร โลกาภิวัตน์ และความคาดหวังของลูกค้า (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005; Ulrich, 1987; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009; Ulrich & Brockbank, 2005) รวมถึงการตระหนักต่ออิทธิพลของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อองค์กรทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร เช่น พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า นักลงทุน และชุมชน พร้อมกันนี้ยังต้องส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย (Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2008, 2009; Wright & Snell, 2005, p. 255) นอกจากนี้ Pfeffer (2005, p. 168) ยังได้เสนอให้นักทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนทัศนคติและกระบวนการทัศนคติใหม่ ให้มุ่งเน้นในเรื่อง “ความรับผิดชอบ (responsibility mind-set)” โดยเฉพาะประเด็นที่ว่า นักทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการสร้างสิ่งดีงามให้แก่สังคมและโลกมนุษย์ เช่นเดียวกับ Wright and Snell (2005, pp. 254-255) ที่แนะนำให้นักทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รักษาจริยธรรมและคุณธรรมภายในองค์กร

## ความรับผิดชอบต่อสังคม: จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติ

ในปัจจุบัน เมื่อเอ่ยถึงการทำความดีและการมีจริยธรรมและคุณธรรมขององค์กร ย่อมหนีไม่พ้นที่จะต้องกล่าวถึงกระแสของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) แนวคิดดังกล่าวเริ่มปรากฏ



ครั้งแรกจากวรรณกรรมของ Chester Barnard ในปี ค.ศ. 1938 ชื่อ *The functions of the Executive* และมาเด่นชัดในหนังสือ ชื่อ *Social Responsibilities of the Businessman* ของ Howard R. Bowen ในปี ค.ศ. 1953 (Carroll, 1999, p. 269) ทั้งนี้ Carroll (1999) ระบุว่า ในช่วงทศวรรษที่ 1950s ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียง “แนวคิด” เกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของนักธุรกิจ ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1960s-1970s ถือเป็นยุคของการนิยามความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งตัวอย่างความหมายที่สำคัญ อาทิ Carroll (1979, 1991) ระบุว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ (economic) หมายถึง การสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร การปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร (legal) การยึดถือจริยธรรม (ethical) และการมีจิตอาสาขององค์กร (discretionary) โดยความหมายดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของโมเดลการปฏิบัติการเพื่อสังคม (CSP)

มาถึงจุดนี้ผู้อ่านจะเริ่มเห็นคำว่า “โมเดล CSP” ขึ้นมาควบคู่กับคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR” ซึ่งโมเดลดังกล่าวเป็นความพยายามของนักวิชาการในการแก้ไขข้อจำกัดของคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ที่ถูกมองว่าเป็นเพียงนิยาม นามธรรมสูง และขาดทฤษฎีรองรับ (Frankental, 2001; Preston & Post, 1975) อีกทั้ง คำว่า “สังคม” ยังสร้างความคลุมเคลือให้แก่องค์กรทั้งหลายเกี่ยวกับขอบเขตของคำดังกล่าว (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005) และการที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงนิยาม จึงไม่ถือว่าเป็นตัวแปร ทำให้ยากแก่การวัดผลและการศึกษาวิจัย (Beurden & Gossling, 2008; Maron, 2006) ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโมเดล CSP คือ เพื่อสร้างความเป็นรูปธรรม และการนำไปปฏิบัติได้ให้แก่แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างโมเดล CSP ได้แก่ Carroll (1979) ได้พัฒนาโมเดล CSP ซึ่งประกอบ

ไปด้วย 3 ส่วน ส่วนแรก คือ นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้น ส่วนที่ 2 การระบุถึงประเด็นทางสังคม (social issues) ที่องค์กรควรใส่ใจ และส่วนที่ 3 คือ รูปแบบการตอบสนองขององค์กรต่อประเด็นทางสังคมเหล่านั้น ใน 4 รูปแบบ คือ Reactive, Defensive, Accommodative หรือ Proactive (RDAP) (Carroll, 1979; Jamali, 2008) ต่อมา มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้พัฒนาโมเดล CSP อาทิ Wood (1991) ได้พัฒนาโมเดล CSP ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก คือ (1) หลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม (principles of CSR) ซึ่งพิจารณาได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน เน้นให้องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายระดับองค์กร เน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และระดับบุคคล เน้นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (2) กระบวนการ (process of CSR) แบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ การประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมขององค์กร การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย และการจัดการประเด็นทางสังคม และ (3) ผลลัพธ์จากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (outcomes of corporate behavior) พิจารณาได้ 3 ประเด็น คือ ผลกระทบที่องค์กรสร้างแก่สังคม โปรแกรมขององค์กรในการพัฒนาสังคม และนโยบายขององค์กรที่มีต่อประเด็นต่างๆ ทางสังคม (Jamali, 2008; Wood, 1991) ทั้งนี้ Beurden and Gossling (2008) ได้วิเคราะห์อภิมาน (meta analysis) พบว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา CSP ถูกใช้เป็นตัวแปรในการประเมินผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลประกอบการขององค์กร โดยตัวแปร CSP ที่นักวิชาการใช้สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (1) CSP 1 การวัดระดับการให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคม (social concern) ขององค์กร (2) CSP 2 คือ การวัดการดำเนินกิจกรรมขององค์กร (corporate action) เช่น กิจกรรมสาธารณกุศลขององค์กร (philanthropy) โปรแกรมช่วยเหลือสังคม (social programs) (3) CSP

3 การประเมินชื่อเสียงขององค์กร (corporate reputation ratings) ผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น Kinder, Lydenberg, Domini, and Company (KLD) Social Index หรือ Fortune 500 Rating เป็นต้น นอกจากนี้ Beurden and Gossling (2008) ยังพบว่า งานวิจัยร้อยละ 68 พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง CSP กับผลประกอบการทางการตลาด เช่น ราคาหุ้น และผลประกอบการทางบัญชี เช่น ผลกำไรสุทธิ หรืออัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ส่วนร้อยละ 26 ไม่พบความสัมพันธ์ และร้อยละ 6 พบความสัมพันธ์ทางลบระหว่าง CSP กับผลประกอบการขององค์กร

นอกจากโมเดล CSP แล้ว นักวิชาการยังได้นำ ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย และใช้เป็นกรอบในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น แนวคิดการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมขององค์กร (Epstein, 1987; Zenisek, 1979) แนวคิดการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรที่มององค์กรเสมือนพลเมืองซึ่งมีสิทธิใน 3 ด้าน คือ สิทธิทางสังคม สิทธิของพลเมือง และสิทธิทางการเมือง (Matten & Crane, 2005) และยังมีหน้าที่ช่วยเหลือสังคมในงานที่ภาครัฐไม่สามารถทำได้ (Valor, 2005) แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งให้ความสำคัญกับการเติบโตขององค์กรไปพร้อมๆ กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือเรียกรวมกันว่า “Triple Bottom Line” (WCED, 1987) และทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder management) (Carroll, 1999; Valor, 2005)

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยตามกรอบของทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียโดยคำว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder)” เกิดขึ้นจากการให้คำนิยามของ Stanford

Research Institute Internal Report ในปี ค.ศ. 1963 ที่ว่า กลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งหากองค์กรไม่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนเหล่านี้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ (Valor, 2005) ต่อมา Freeman (1984) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า กลุ่มบุคคลซึ่งได้รับผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กร รวมถึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ Clarkson (1995, pp. 107-108) ได้แบ่งผู้มีส่วนได้เสียออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปฐมภูมิ (primary stakeholder group) หมายถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งหากองค์กรไม่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนเหล่านี้ องค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวเอง เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า และผู้จัดตั้งวัตถุประสงค์ บางครั้งอาจรวมถึงรัฐบาลและชุมชนด้วย และ (2) กลุ่มทุติยภูมิ (secondary stakeholder group) หมายถึงกลุ่มต่างๆ ที่มีอิทธิพลหรือได้รับผลกระทบจากองค์กร แต่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรโดยตรง และไม่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ตัวอย่างเช่น สื่อมวลชน หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคม ทั้งนี้ องค์กรมีหน้าที่สำคัญในการส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มหรือเครือข่ายผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น (value-based networks: VBN) (Wheeler, Colbert, & Freeman, 2003)

ปัจจุบัน ทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่างๆ มากขึ้น เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวช่วยสร้างความชัดเจนของคำว่า “สังคม” โดยช่วยให้องค์กรระบุได้ว่า ใครคือบุคคลสำคัญที่องค์กรต้องแสดงความรับผิดชอบต่อ และที่สำคัญ ยังช่วยให้นักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษาง่ายขึ้น (Clarkson, 1995; Jamali, 2008; Wheeler et al., 2003)

## บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับความรับผิดชอบต่อสังคม

ตามทฤษฎีสถาบัน (institutional theory) บุคคลต้องตอบสนองต่อแรงกดดันต่างๆ จากสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม เช่นเดียวกัน องค์กรในฐานะหน่วยหนึ่งในสังคมต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคมด้วยเช่นกัน (Jackson & Schuler, 1995; Wright & McMahan, 1992) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่า องค์กรไม่ได้อยู่โดดเดี่ยว แต่จำเป็นที่จะต้องตระหนักต่ออิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Scott, 1987; Zucker, 1987)

ทฤษฎีสถาบันได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกด้วยเช่นกัน อาทิ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ระดับการเปลี่ยนแปลง คู่แข่ง ลักษณะของธุรกิจ และความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Hendry & Pettigrew, 1992; Schuler, Dowling, & De Cieri, 1993; Schuler & Jackson, 2005; Wright & McMahan, 1992) ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ จำต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ในเชิงธุรกิจ กล่าวคือ ต้องไวต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาทิ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย และโครงสร้างประชากร (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005; Ulrich, 1987; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2009) และในปัจจุบัน กระแสของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกำลังเป็นที่กล่าวถึงเป็นอย่างมาก นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างผลการสำรวจของ SHRM ในปี ค.ศ. 2007 ที่ได้รายงานเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อ

สังคมขององค์กร และพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 13 มีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ส่วนร้อยละ 23 เข้าไปมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (SHRM, 2007) หรือคำแนะนำของ Strandberg (2009) ที่ระบุว่า ในการบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นทั้งหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงาน และเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมวัฒนธรรมตลอดจนระบบการทำงานที่เอื้อต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การศึกษานี้ต้องการตรวจสอบว่าปัจจุบันนักทรัพยากรมนุษย์ไทย รู้เท่าทันต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจหรือไม่ และความรอบรู้เหล่านั้นจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร โดยเฉพาะในประเด็นของการตระหนักต่อความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร อันได้แก่ ลูกค้า องค์กร และพนักงาน (Clarkson, 1995; Ulrich & Brockbank, 2005, p. 2) ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังนี้

**H 1:** ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

**H 2:** ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

**H 3:** ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย



### *บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร*

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นว่ารูปแบบการดำเนินการ CSR ไม่ได้จำกัดเฉพาะการทำกิจกรรมสาธารณกุศลเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงกิจกรรม CSR ภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรและการสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Baron, 2001; Deakin & Hobbs, 2007; Kolk & Pinkse, 2010; Turker, 2009) จากแนวคิดดังกล่าว นักทรัพยากรมนุษย์เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินการ CSR ขององค์กร กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจและไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อีกทั้งยังต้องสามารถระบุได้ว่า ใครคือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร และสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มคนเหล่านั้นผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Cascio, 2005; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2008, 2009; Wright & Snell, 2005) การศึกษาครั้งนี้ นอกจากจะมุ่งตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรอบรู้ต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจกับการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยแล้ว ยังต้องการตรวจสอบบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในการ “ส่งมอบคุณค่า” หรือความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรใน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ลูกค้า: นักทรัพยากรมนุษย์ควรทราบ ว่า ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรคือใคร พร้อมทั้งมีบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร รวมถึงบทบาทในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานตลอดจนระบบงานที่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า (2) ผู้บริหารและ

องค์กร: นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และภาวะผู้นำแก่ผู้บริหารขององค์กร การเป็นที่ปรึกษาและเข้าไปมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กร การบริหารพนักงานดาวเด่น และการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และ (3) พนักงาน: นักทรัพยากรมนุษย์พึงมีบทบาทในการพัฒนาทักษะและความรู้แก่พนักงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการเข้าถึงข้อมูลสารที่เหมาะสมแก่พนักงาน การเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ของพนักงาน ตลอดจนการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน ผู้รับบริการจากข้างต้นจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

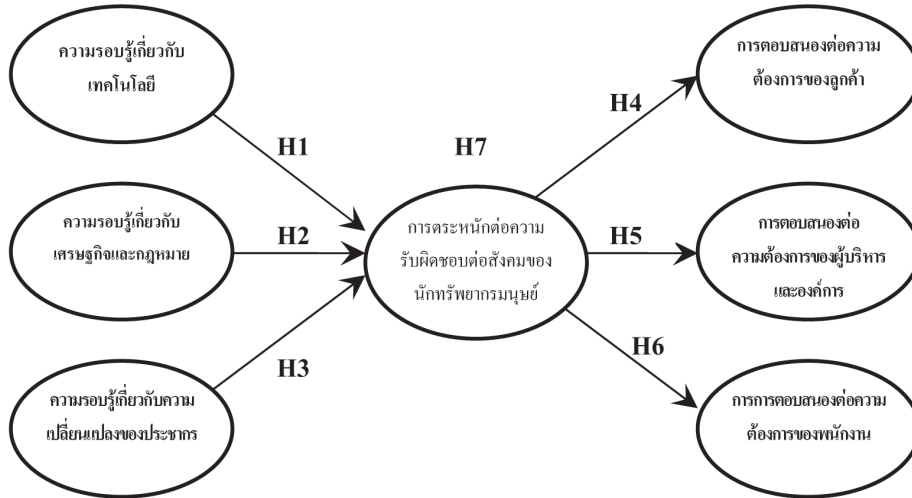
**H 4:** การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

**H 5:** การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร

**H 6:** การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

**H 7:** การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง (mediator) ระหว่างความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย และความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากรกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร และการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

ภาพที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างในการศึกษาครั้งนี้



## วิธีการศึกษา

### กลุ่มตัวอย่างและการเก็บข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยเก็บตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) กับกลุ่มนักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ หลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการจัดการของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร HR professionals ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และใช้วิธีการเก็บตัวอย่างแบบบอลหิมะ (snowball sampling) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแนะนำบุคคลที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้วิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 368 คน แบ่งเป็น

กลุ่มตัวอย่างจากภาครัฐร้อยละ 60 ภาคเอกชนร้อยละ 34 และภาครัฐวิสาหกิจร้อยละ 6 กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายร้อยละ 27 เพศหญิงร้อยละ 73 อายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 44.50 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 41 ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับต้น

### เครื่องมือที่ใช้ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงปริมาณ (quantitative method) โดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งพัฒนาจากการทบทวนทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือในการศึกษา แบบสอบถามประกอบไปด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สังกัดที่ปฏิบัติงาน เพศ ระดับอายุ ระดับ

ตำแหน่ง ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ช่วงค่า (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง) แบ่งออกเป็น 7 ส่วน คือ (1) ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = .72$ ) (2) ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย จำนวน 3 ข้อ ( $\alpha = .87$ ) (3) ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร จำนวน 3 ข้อ ( $\alpha = .77$ ) (4) การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 2 ข้อ ( $\alpha = .83$ ) (5) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จำนวน 4 ข้อ ( $\alpha = .74$ ) (6) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร จำนวน 6 ข้อ ( $\alpha = .87$ ) และ (7) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน จำนวน 8 ข้อ ( $\alpha = .90$ ) อนึ่ง แบบสอบถามข้างต้นได้รับการตรวจสอบความเที่ยง (reliability) จากกลุ่มทดลองจำนวน 30 คน พบว่า ค่า Cronbach's alpha มีค่าระหว่าง .72-.90 เป็นไปตามคำแนะนำของ Nunnally (1978) ที่ระบุว่า แบบวัดที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ (newly developed scales) ควรมีค่าดัชนีความสอดคล้องภายในหรือค่า Cronbach's alpha มากกว่า .70

### การตรวจสอบปัญหาการบิดเบือนในการตอบ (common method biases)

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งข้อมูลเดียวในการตอบแบบสอบถาม (single-source self-reports) ซึ่งอาจเกิดความบิดเบือนหรือเกิดความคลาดเคลื่อนของการวัดได้ ตัวอย่างเช่น การตอบแบบสอบถามแบบอะลุ้มอะล่วย (leniency bias) หรือการตอบแบบสอบถามตามความนิยมของสังคม (social desirability) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986) เพื่อตรวจสอบปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัย

เลือกใช้เทคนิค Harman's single-factor test ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมจากนักวิจัยมากที่สุด (Podsakoff et al., 2003) เทคนิคดังกล่าวกำหนดให้ผู้วิจัยนำข้อคำถามทั้งหมดมาทำการสกัดองค์ประกอบผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) หากการตอบมีการบิดเบือน จำนวนองค์ประกอบที่สกัดได้โดยไม่ใช่วิธีการหมุนแกน (unrotated factor solution) จะมีเพียง 1 องค์ประกอบเท่านั้น (Podsakoff et al., 2003, p. 889)

ผู้วิจัยนำข้อคำถามทั้ง 30 ข้อ ( $N = 368$ ) มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการสกัดองค์ประกอบโดยไม่ทำการหมุนแกน พบว่า องค์ประกอบที่สกัดได้มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่า Eigenvalues สูงกว่า 1.00 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 63.11 อีกทั้ง องค์ประกอบแรกมีค่าความแปรปรวนเพียงร้อยละ 39.76 จากความแปรปรวนทั้งหมด ผลข้างต้นแสดงว่า การวิจัยครั้งนี้ปราศจากปัญหาการบิดเบือนในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) โดยใช้โปรแกรม AMOS 7.0 (Arbuckle, 2006) แม้ว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจะสามารถวิเคราะห์ทั้งโมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลเชิงโครงสร้าง (structural model) ได้พร้อมกัน (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) แต่กระนั้นผู้วิจัยใช้แนวทาง Two-step approaches ของ Anderson and Gerbing (1988) ที่ได้แนะนำให้นักวิจัยทดสอบโมเดลการวัดก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อตรวจสอบความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) ของโมเดลการวัด จากนั้นจึงดำเนินการทดสอบสมมติฐานผ่านโมเดลเชิงโครงสร้างต่อไป ทั้งนี้ ดัชนีวัดความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (goodness-of-fit indices) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ค่าดัชนี Comparison Fit Index (CFI) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .95 (Hu & Bentler, 1999) ค่าดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI) ควรมีค่ามากกว่า .90 (Tucker & Lewis, 1973) และค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า .60 (Hu & Bentler, 1999)

## ผลการศึกษา

### การทดสอบโมเดลการวัด

*การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ของแบบวัด*

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงและความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแบบวัด โดยเริ่มจากการพัฒนาโมเดลการวัดจำนวน 5 โมเดล ตามแนวคิด Reflective-indicator measurement model

ที่กำหนดให้ตัวชี้วัดหรือตัวแปรสังเกตได้ (observed/manifest variables) (ในที่นี้คือ ข้อคำถาม) เป็นตัวสะท้อน (reflect) ตัวแปรแฝง (latent variables) (MacKenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005, p. 711) ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยทำการทดสอบความจำเพาะ (unique) ของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 7 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ โมเดลที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลวัดสมมติฐาน (hypothesized model) และทำการเปรียบเทียบกับโมเดลที่ 1-4 ซึ่งเป็นโมเดลทางเลือก (alternative/competing models) ที่มีรูปแบบการรวมตัวกันของตัวแปรแฝงในลักษณะต่างๆ กันไป เกณฑ์ในการทดสอบจะพิจารณาจากค่าความแตกต่างของไคสแควร์ ( $\chi^2$  difference:  $\Delta\chi^2$ ) และค่าความแตกต่างขององศาอิสระ ( $\Delta df$ ) หากค่า  $\Delta\chi^2$  ระหว่างโมเดลที่ 5 กับโมเดลทางเลือกมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลทั้งสองมีความแตกต่างกัน จากนั้นผู้วิจัยต้องพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดล เพื่อเลือกโมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด (Bagozzi & Yi, 1988, pp. 77-78)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัด

Model	ลักษณะ	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	90% CI	การเปรียบเทียบกับโมเดล 5	
									$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
Model 1	One-factor model <sup>a</sup>	449.85***	336	1.34	.98	.97	.03	[.02, .04]	81.90***	2
Model 2	Two-factor model <sup>b</sup>	391.62*	332	1.18	.99	.99	.02	[.01, .03]	23.67***	6
Model 3	Two-factor model <sup>c</sup>	395.77**	332	1.19	.99	.99	.02	[.01, .03]	27.82***	6
Model 4	Three-factor model <sup>d</sup>	409.72**	338	1.21	.99	.98	.02	[.01, .03]	41.77	-
Model 5	Seven-factor model <sup>e</sup>	367.95	338	1.09	.99	.99	.02	[.00, .03]		

หมายเหตุ:  $N = 368$ . CI = confidence interval. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

<sup>a</sup> โมเดล 1: โมเดล 1 องค์ประกอบ กำหนดให้ข้อความทั้ง 30 ข้อ รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียว

<sup>b</sup> โมเดล 2: โมเดล 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปร (1) ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (2) ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย และ (3) ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปร (1) การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (2) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (3) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร และ (4) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

<sup>c</sup> โมเดล 3: โมเดล 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปร (1) ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (2) ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย (3) ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร และ (4) การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปร (1) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (2) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร และ (3) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

<sup>d</sup> โมเดล 4: โมเดล 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปร (1) ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (2) ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย และ (3) ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปร (1) การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปร (1) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (2) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร และ (3) บทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

<sup>e</sup> โมเดล 5: โมเดล 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร องค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรการตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรบทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า องค์ประกอบที่ 6 ตัวแปรบทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร และองค์ประกอบที่ 7 ตัวแปรบทบาทของนักรักษาการมนุษยในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน



ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันดังตารางที่ 1 รายงานว่า โมเดลการวัดสมมติฐาน 7 องค์ประกอบ (โมเดลที่ 5) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และค่าดัชนีชี้วัดอยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2$  (338,  $N = 368$ ) = 367.95,  $ns$ , CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .02) ส่วนโมเดลที่ 4 พบว่า ค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\chi^2$  (338,  $N = 368$ ) = 409.72,  $p < .01$ , CFI = .99, TLI = .98, RMSEA = .02) แสดงว่าโมเดลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อเปรียบเทียบโมเดลที่ 5 กับโมเดลที่ 4 พบว่า ค่า  $\Delta\chi^2$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลที่ 5 มีความเหมาะสมมากกว่าโมเดลที่ 4

การเปรียบเทียบโมเดลที่ 5 กับโมเดลที่ 3 พบว่า ค่า  $\Delta\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\Delta\chi^2$  (6,  $N = 368$ ) = 27.82,  $p < .001$ ) แสดงว่า โมเดลทั้งสองมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า โมเดลที่ 3 ค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\chi^2$  (332,  $N = 368$ ) = 395.77,  $p < .01$ , CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .02) แสดงว่า โมเดลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น โมเดลที่ 5 จึงมีความเหมาะสมมากกว่าโมเดลที่ 3

การเปรียบเทียบโมเดลที่ 5 กับโมเดลที่ 2 ซึ่งกำหนดจำนวนองค์ประกอบไว้ที่ 2 องค์ประกอบ พบว่า ค่า  $\Delta\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\Delta\chi^2$  (6,  $N = 368$ ) = 23.67,  $p < .001$ ) แสดงว่าโมเดลที่ 5 กับโมเดลที่ 2 มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ค่า  $\chi^2$  ของโมเดลที่ 2 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $\chi^2$  (332,  $N = 368$ ) = 391.62,  $p < .05$ , CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .02) บ่งชี้ว่า โมเดลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงถือว่า โมเดลที่ 5 มีความเหมาะสมมากกว่าโมเดลที่ 2

สุดท้าย การเปรียบเทียบโมเดลที่ 5 กับโมเดลที่ 1 ซึ่งกำหนดให้ข้อคำถามทั้ง 30 ข้อรวมอยู่ในองค์ประกอบเดียว พบว่า ค่า  $\Delta\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\Delta\chi^2$  (2,  $N = 368$ ) = 81.90,  $p < .001$ ) แสดงว่า โมเดลทั้ง 2 มีความแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลที่ 1 ค่า  $\chi^2$  มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ((2 (336,  $N = 368$ ) = 449.85,  $p < .001$ , CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .03) แสดงว่า โมเดลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น โมเดลที่ 5 จึงมีความเหมาะสมมากกว่าโมเดลที่ 1

กล่าวโดยสรุป การที่ผู้วิจัยแบ่งตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ออกเป็น 7 ตัวแปรดังโมเดลที่ 5 พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลทางเลือกอื่นๆ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 7 ตัวแปรนี้มีความจำเพาะเจาะจงและมีอำนาจเชิงจำแนกระหว่างกัน

#### การทดสอบความตรงเชิงเหมือน (convergent validity)

การตรวจสอบความตรงเชิงเหมือน หมายถึง การตรวจสอบว่า ข้อคำถามที่ใช้ (หรือตัวแปรสังเกตได้) เป็นตัวแทนที่ดีในการวัดตัวแปรแฝงหรือไม่ (Hair et al., 2010) ค่าดัชนีที่ใช้พิจารณาประกอบด้วย (1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loadings:  $\lambda$ ) กล่าวคือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรแฝง ควรมีค่าสูงกว่า .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2010) (2) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (average variance extracted: AVE) ควรมีค่าสูงกว่า .50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และ (3) การคำนวณค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (construct reliability: CR) หมายถึง ระดับความสอดคล้องภายในระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษา ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .70 (Hair et al. 2010)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของข้อคำถามทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 และมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2010) ยกเว้น ข้อคำถามในตัวแปรแฝงด้าน “บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า” ที่พบว่า ข้อคำถามข้อหนึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ( $\lambda = .45$ ) ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามข้อนั้นออกจากการวิเคราะห์ การคำนวณค่า AVE พบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 7 ตัวแปร มีค่า AVE ระหว่าง .46-62

และการคำนวณค่า CR พบว่า มีค่าระหว่าง .70-.93 ผลข้างต้นแม้จะพบว่า ค่า AVE ของตัวแปรแฝงบางค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ค่า AVE ของตัวแปรแฝง ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี = .48 และค่า AVE ของตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า = .46) แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนี CR และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานประกอบแล้ว ผู้วิจัยตัดสินใจที่จะใช้ตัวแปรดังกล่าวในการศึกษาต่อไป (โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี	3.64	.63	(.69)						
2. ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย	3.47	.67	.54 **	(.75)					
3. ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร	3.17	.80	.53 **	.49 **	(.71)				
4. การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม	3.90	.73	.49 **	.43 **	.40 **	(.72)			
5. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	3.80	.69	.47 **	.49 **	.40 **	.59 **	(.67)		
6. การตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร	3.77	.71	.48 **	.55 **	.53 **	.56 **	.57 **	(.75)	
7. การตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน	3.70	.69	.54 **	.56 **	.53 **	.53 **	.52 **	.75 **	(.78)

หมายเหตุ: \*\*  $p < .01$ . ค่าที่แสดงในวงเล็บ คือ ค่า  $\sqrt{AVE}$  ซึ่งแสดงความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ทั้งนี้ ความจำเพาะของตัวแปรที่ศึกษาวัดได้จากค่า  $\sqrt{AVE}$  ซึ่งควรมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ทั้งในแถวและในสแควร์เดียวกัน (Fornell & Larcker, 1988; MacKenzie et al., 1999)

ตารางที่ 2 รายงานค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ตัวแปรแฝงที่ศึกษามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .40-.75 สะท้อนว่า ตัวแปรแฝงในการศึกษาคำนี้ปราศจากปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง (multicollinearity) ทั้งนี้ Stevens (2009, p. 75) ระบุว่า ปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นหากตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า .80 ส่วน Tabachnick and Fidell (2001) กำหนดไว้ที่ .90

นอกจากนี้ ตารางที่ 2 ยังรายงานค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (square root of the average variance extracted:  $\sqrt{AVE}$  ซึ่งปรากฏในวงเล็บ ค่าดังกล่าวถือเป็นดัชนีวัดความตรงเชิงจำแนกอย่างหนึ่งของตัวแปรแฝงที่ศึกษา กล่าวคือ หากตัวแปรแฝงที่ศึกษามีความตรงเชิงจำแนก ค่า  $\sqrt{AVE}$  ที่คำนวณได้จะมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งในแถวและในสดมภ์เดียวกันในตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Fornell & Larcker, 1981; MacKenzie, Podsakoff, & Paine, 1999) ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ค่า  $\sqrt{AVE}$  ที่คำนวณได้มีค่าระหว่าง .67-.78 และสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งในแถวและในสดมภ์เดียวกัน จึงยืนยันได้ว่า ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาคำนี้มีความตรงเชิงจำแนก

กล่าวโดยสรุป เมื่อตรวจสอบความตรงและความเที่ยงของโมเดลการวัดแล้ว ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยจะดำเนินการทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้างเพื่อตอบสมมติฐานในการวิจัยทั้ง 7 สมมติฐาน

### การทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้าง

#### การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1-3 ต้องการตรวจสอบว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของธุรกิจจะมีอิทธิพลต่อ

การตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยหรือไม่ โดยเฉพาะในประเด็นของการใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์การ ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\gamma = .32, p < .001$ ) สมมติฐานที่ 2 พบว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\gamma = .32, p < .001$ ) และสมมติฐานที่ 3 พบว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\gamma = .28, p < .001$ ) ดังนั้น จึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 1-3 ที่ว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

สมมติฐานที่ 4-6 ต้องการตรวจสอบว่า การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ จะมีอิทธิพลต่อการตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์การหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า สมมติฐานที่ 4 การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\beta = .71, p < .001$ ) สมมติฐานที่ 5 พบว่า การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\beta = .95, p < .001$ ) และสมมติฐานที่ 6 พบว่า การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตอบสนอง

ต่อความต้องการของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\beta = .80, p < .001$ ) จากผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 4-6 ที่ว่า การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นของการใส่ใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับการตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร

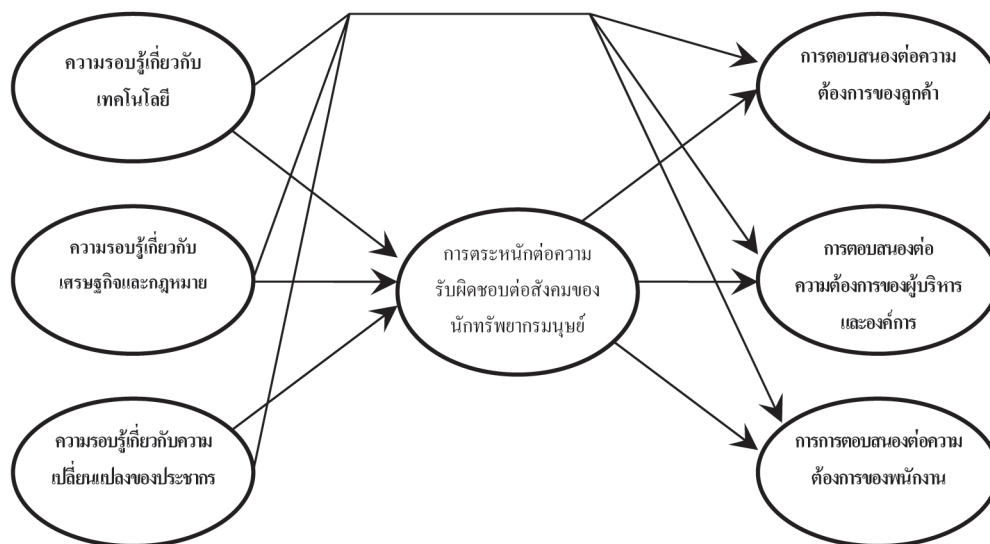
#### *การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง*

สมมติฐานที่ 7 กำหนดให้การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย เป็นตัวแปรคั่นกลาง (mediator) ระหว่างความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย และความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากรกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร และการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ในขั้นตอนแรกของกระบวนการทดสอบ ผู้วิจัยต้องตรวจสอบว่า การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (full/complete mediator) หรือตัวแปร

คั่นกลางแบบบางส่วน (partial mediator) ความหมายของตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ คือ การที่ตัวแปรต้นไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรตาม มีแต่เพียงอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางเท่านั้น ส่วนตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน หมายถึง การที่ตัวแปรต้นมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรตาม รวมถึงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางด้วย (Baron & Kenny, 1986)

ในการทดสอบ ผู้วิจัยพัฒนาโมเดลสมมติฐานโดยกำหนดให้การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (โมเดลที่ 2) ตามคำแนะนำของ James and Brett (1984) และ James, Mulaik, and Brett (2006) ที่เสนอให้นักวิจัยกำหนดให้โมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (full mediation model) เป็น Baseline model และกำหนดให้โมเดลที่ตัวแปรการตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนเป็นโมเดลทางเลือก (โมเดลที่ 1) ดังปรากฏในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 โมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (partial mediation model) (โมเดลทางเลือกที่ 1)



ตารางที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้างตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์และตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน

Model	ลักษณะ	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	การเปรียบเทียบกับ โมเดล 2	
									$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
Model 1	Partial mediation	365.94*	314	1.17	.99	.99	.02	[.01, .03]	5.98	9
Model 2	Full mediation	359.96	323	1.11	.99	.99	.02	[.00, .03]		

หมายเหตุ:  $N = 368$ . \*  $p < .05$ .



ผลการทดสอบในตารางที่ 3 ชี้ว่า โมเดลที่ 2 ซึ่งกำหนดให้การตระหนักรู้ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2$  (323,  $N = 368$ ) = 359.96, *ns*, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .02) และเมื่อพิจารณาโมเดลทางเลือกพบว่า โมเดลที่ 1 ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $\chi^2$  (314,  $N = 368$ ) = 365.94,  $p < .05$ , CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .02) จึงไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้ง ค่า  $\Delta\chi^2$  ยังไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างโมเดลทั้ง 2 ( $\Delta\chi^2$  (9,  $N = 368$ ) = 5.98, *ns*) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลที่ 2 ซึ่งกำหนดให้การตระหนักรู้ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ เป็นโมเดลที่เหมาะสมในการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนต่อมา คือ การตรวจสอบอิทธิพลของทางอ้อมของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง เทคนิคที่ใช้ตรวจสอบมีหลายวิธี เช่น การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (multiple regression) ซึ่ง Baron and Kenny (1986, p. 1177) กำหนดฐานคติเบื้องต้นในการทดสอบด้วยวิธีการดังกล่าวไว้ว่า (1) ตัวแปรคั่นกลางต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด และ (2) ตัวแปรตามต้องไม่เป็นสาเหตุ ที่ก่อให้เกิดตัวแปรคั่นกลาง อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุได้รับการวิจารณ์อย่างมาก เนื่องจากละเลยธรรมชาติของตัวแปร โดยเฉพาะในเรื่องของความคลาดเคลื่อนในการวัด (measurement error) การขาดอำนาจในการทำนายทางสถิติ (lack of statistical power) โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก (MacKinnon, Lockwood, Hoftman, West, & Sheets, 2002; Mallinckrodt, Abraham, Wei, & Russell, 2006) อีกทั้ง การวิเคราะห์ถดถอยพหุยังไม่สามารถบอกระดับนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized beta:

$\beta$ ) ของอิทธิพลทางอ้อม (indirect effects) ทำให้นักวิจัยต้องคำนวณระดับนัยสำคัญเอง เช่น การใช้สูตร Z statistic ของ Sobel (1982) หรือเรียก Sobel Test หรือคำนวณจากสูตรที่ Baron and Kenny (1986) พัฒนาขึ้น (Frazier, Tix, & Baron, 2004; MacKinnon et al., 2002)

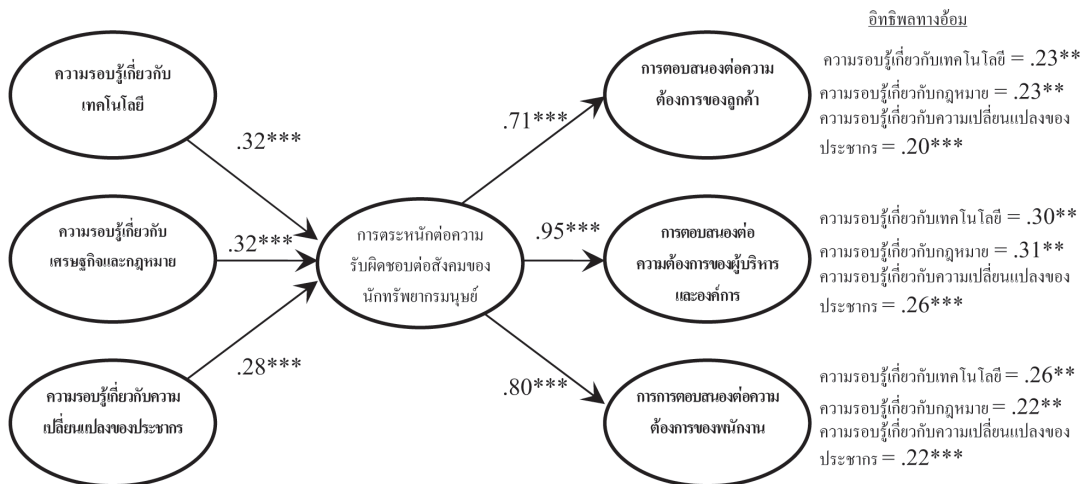
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิค Bootstrap resampling approach ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อทดสอบอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งเทคนิคดังกล่าวมีข้อดี คือ (1) มีอำนาจในการทำนายทางสถิติสูง (2) เป็นอิสระจากอิทธิพลของขนาดประชากร (MacKinnon et al., 2002) และ (3) ลดความเสี่ยงต่อการเกิดความผิดพลาดประเภทที่ 2 (Type II error) (Shrout & Bolger, 2002) ผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสุ่มซ้ำ (resample) ไว้ที่ 1,000 ตัวอย่าง และกำหนดค่า Bias-corrected confidence intervals ไว้ที่ร้อยละ 95 (95% CI) (Cheung & Lau, 2008; Mallinckrodt et al., 2006; Shrout & Bolger, 2002)

ผลการวิเคราะห์ดังภาพที่ 3 พบว่า เมื่อกำหนดให้การตระหนักรู้ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ , 95% CI = .11, .35) ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ , 95% CI = .13, .33) และความเปลี่ยนแปลงของประชากร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\beta = .20$ ,  $p < .001$ , 95% CI = .09, .33)

นอกจากนี้ ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\beta = .30, p < .01, 95\% \text{ CI} = .15, .47$ ) ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\beta = .31, p < .01, 95\% \text{ CI} = .18, .44$ ) และความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\beta = .26, p < .001, 95\% \text{ CI} = .12, .43$ )

สุดท้าย ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\beta = .26, p < .01, 95\% \text{ CI} = .13, .39$ ) ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ( $\beta = .22, p < .01, 95\% \text{ CI} = .15, .38$ ) และความรอบรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานของนักทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ( $\beta = .22, p < .001, 95\% \text{ CI} = .10, .37$ ) กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยต้องยอมรับสมมติฐานที่ 7: การตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร โดยมีการตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สภาพความเป็นจริงของธุรกิจ การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร,  $\chi^2 (323, N = 368) = 359.96, ns, \text{CFI} = .99, \text{TLI} = .99, \text{RMSEA} = .02$ .  
 \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .



## อภิปรายผล

จากกระแสสังคมที่เรียกร้องให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม องค์กรหลายแห่งจึงหันมาให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมกันเป็นจำนวนมาก การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย รวมถึงศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในการส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ทฤษฎีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญที่นักวิชาการนิยมใช้เพื่อศึกษาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Clarkson, 1995; Jamali, 2008; Wheeler et al., 2003) ผลการศึกษาชี้ว่า การตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ ได้แก่ ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรอบรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย และความรอบรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงประชากร มีส่วนเสริมสร้างการตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะประเด็นของการใส่ใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Clarkson, 1995; Losey et al., 2005; Ulrich, 1987; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2009) แต่ระดับอิทธิพลของตัวแปรทั้ง 3 พบว่า อยู่ในระดับต่ำ ( $\beta = .28-.32$ ) และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรทั้ง 3 ที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรยังพบว่า ระดับอิทธิพลอยู่ในระดับต่ำด้วยเช่นกัน ( $\beta = .20-.31$ ) ส่วนอิทธิพลของการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าหรือการตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก พบว่า มีอิทธิพลอยู่ในระดับที่สูง ( $\beta = .71-.95$ ) ผลการศึกษาข้างต้นนำไปสู่ข้อสรุปดังต่อไปนี้

(1) การที่ตัวแปรการตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ ได้แก่ ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจและกฎหมาย และความรอบรู้เกี่ยวกับโครงสร้างประชากร มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำ สะท้อนว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบันยังมีระดับสมรรถนะและบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์น้อย เนื่องจากทั้ง 3 ตัวแปรถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะด้านความรอบรู้เชิงธุรกิจ (Ulrich et al., 2008; Ulrich & Brockbank, 2005) ซึ่งมีความเกี่ยวพันต่อการแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบันยังคงมีบทบาทหน้าที่ในเชิงปฏิบัติการหรืองานประจำ ทำตามคำสั่งของฝ่ายบริหารซึ่งงานลักษณะดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้ในเชิงธุรกิจ ส่งผลให้ระดับการตระหนักต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ในระดับต่ำและนำไปสู่การตระหนักต่อแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่ำไปด้วย แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Lawler (2005) ที่ระบุว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกมองเสมือนศูนย์รวมของต้นทุน (cost center) มากกว่าการเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร หรือผลการสำรวจของ SHRM ที่พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกา มีเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่เข้าไปมีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (SHRM, 2007)

(2) ผลการศึกษาข้างต้นยังบ่งชี้ว่า น่าจะมีตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลทำให้ระดับการส่งมอบคุณค่าแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรอยู่ในระดับที่สูงตัวแปรเช่นนี้น่าจะเป็นได้ทั้งนโยบายภายในของหน่วยงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อิทธิพลของคู่แข่ง ฯลฯ

(3) กล่าวโดยสรุป ผลข้างต้นถือเป็นสัญญาณอันตรายสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ไทย เนื่องจากตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมดังข้อที่ (2) เป็นตัวแปรที่เกิดจากปัจจัยผลักดันภายนอก ไม่ได้เกิดจากความต้องการหรือการหยั่งรู้ภายในของตัวนักทรัพยากรมนุษย์เอง (เช่น การตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ) สะท้อนว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบันยังแสดงบทบาทเชิงตั้งรับ และห่างไกลจากความคาดหวังในเชิงทฤษฎี ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวไปสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR professionals) โดยทำหน้าที่เป็นทั้งหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กร (Ulrich et al., 2008; Ulrich & Brockbank, 2005) เช่นเดียวกัน หากพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ไทยควรแสดงบทบาทในฐานะผู้ริเริ่มนำแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียก “CSR initiatives” มิใช่รอให้ฝ่ายบริหารสั่งการลงมาหรือรอให้องค์การคู่แข่งดำเนินการก่อนแล้วจึงกระตือรือร้นดำเนินการตามหากปล่อยให้เช่นนี้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยจะยังคงเป็นศูนย์กลางของต้นทุนและเป็นลูกต่อลูกขนของฝ่ายบริหารต่อไป ซึ่งยืนยันได้จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานที่พบว่า ในบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์มุ่งตอบสนองต่อผู้บริหารและองค์กรมากที่สุด ( $\beta = .95, p < .001$ )

## ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

### การส่งเสริมบทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

องค์กรควรเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ในเชิงธุรกิจ รวมถึงการส่งเสริมบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก เช่น การเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์การ การร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การระดมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึงการคิดริเริ่มนำแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ องค์กรควรเปิดโอกาสให้นักทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนคิดริเริ่ม และเป็นหนึ่งในทีมบริหาร มิใช่เป็นผู้คอยปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหารหรือแสดงบทบาทในเชิงตั้งรับอยู่ตลอดเวลา

### การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

Garriga and Mele (2004) เสนอว่า จุดเริ่มต้นที่ดีของการบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการบริหารองค์การ (และการบริหารทรัพยากรมนุษย์) คือ การเสริมสร้างให้พนักงาน (รวมถึงนักทรัพยากรมนุษย์) ตระหนักต่อหน้าที่ในเชิงจริยธรรม (moral obligation) สอดคล้องกับแนวคิดของ Pfeffer (2005) และ Wright and Snell (2005) ที่ส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของตนให้มุ่งเน้นในเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (responsibility mind-set)” โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า นักทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการสร้างสิ่งดีงามให้แก่สังคมและโลกมนุษย์ รวมถึงการรักษาจริยธรรมและคุณธรรมภายในองค์กร นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ยังควรมีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และเป็นหนึ่งในทีมงานในการขับเคลื่อนกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ต่อสังคมขององค์กร (SHRM, 2007; Strandberg, 2009)

### การบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหลักมาตรฐานสากลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การรับรองมาตรฐานเกี่ยวกับแรงงาน SA 8000 การปฏิบัติกับแรงงานอย่างเป็นธรรมตามแนวคิดของ ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy (1971) การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของแรงงานตามหลัก OHSAS 18001 Standard on Occupational Health and Safety หรือการปฏิบัติตามหลักการของ UN Global Compact (1999) ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงาน (Fuentes-Garcia et al., 2008)

นอกจากนี้ สถานประกอบการไทยยังอาจเข้าสู่ระบบมาตรฐานแรงงานไทย ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจไทย (มรท. 8001-2546) ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งเน้นการตรวจรับรองสถานประกอบการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านแรงงานใน 10 ประเด็น อาทิ 1) การใช้แรงงานบังคับ 2) ค่าตอบแทนการทำงาน 3) ชั่วโมงการทำงาน 4) การเลือกปฏิบัติ ฯลฯ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2546) รวมถึงการสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรไทยหรือองค์กรสากล

### ข้อจำกัดของการศึกษาและแนวทางการศึกษาในอนาคต

ข้อจำกัดของการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้เพียง 3 ตัวแปรตามแนวคิดของ Ulrich and Brockbank (2005) คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี ความรอบรู้ด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย และความรอบรู้เกี่ยวกับประชากร ทั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า ยังมีปัจจัยอื่นที่ควรนำมาศึกษาในอนาคต ทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง เช่น ระดับการมีจริยธรรม ระดับการศึกษา เพศ ฯลฯ และปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะผู้นำ นโยบายขององค์กร อิทธิพลของหน่วยงานคู่แข่ง หรือข้อกำหนดมาตรฐานสากลต่างๆ ฯลฯ ดังนั้นในอนาคตอาจกำหนดตัวแปรข้างต้นเพื่อทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นต่อมา ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรตาม คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำกัดเฉพาะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กรเท่านั้น การศึกษาในอนาคตอาจขยายประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นๆ เพิ่มขึ้น เช่น ชุมชนรอบข้างหรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น อนึ่ง ผลการศึกษาครั้งนี้มาจากกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวม ในอนาคต อาจมีการศึกษาแยกตามสังกัดของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย รวมถึงการเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทำการประเมินความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น แทนการให้นักทรัพยากรมนุษย์ประเมินตนเองเหมือนดังงานวิจัยครั้งนี้

ประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาในอนาคตยังมีอาทิ การศึกษาแนวทางประยุกต์แนวคิด CSR มาใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินประสิทธิผลของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมถึงการศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับการแสดงความรับผิดชอบต่อ



ต่อสังคมขององค์กรโดยใช้กรอบแนวคิดอื่นๆในการศึกษา เช่น การมีจริยธรรมขององค์กร การเป็นพลเมืองดีขององค์กร หรือแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การศึกษานี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการผู้มีส่วนได้เสียมาเป็นกรอบในการศึกษารวมถึงช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของ

นักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการศึกษาดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยหันมาสนใจในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น รวมถึงพัฒนาบทบาทของตนไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการร่วมคิดริเริ่มและผลักดันยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ อันจะเป็นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรและความยั่งยืนของสังคมสืบไป

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2546). **มาตรฐานแรงงานไทย มรท. 8001-2546: ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจไทย: ข้อกำหนด**. กรุงเทพฯ: กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, **28**, 447-465.
- Akgeyik, T. (2005). The HRM dimensions of corporate social responsibility in Turkey: A survey. **Journal of the Academy of Business and Economics**, **5**, 34-56.
- Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. **Journal of Business Ethics**, **74**, 391-407.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, **103**, 411-423.
- Antal, A. B., & Sobczak, A. (2007). Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences. **Business & Society**, **46**, 9-32.
- Arbuckle, J. L. (2006). **Amos 7.0 user's guide**. Chicago: SPSS.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. P. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, **28**, 446-463.

- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. **Business & Society**, **41**, 292-318.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, **16**, 74-94.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, **17**, 99-120.
- Baron, D. (2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. **Journal of Economics and Management Strategy**, **10**, 7-45.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, **51**, 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of Management Journal**, **39**, 779-801.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). The pros and cons of rewarding social responsibility at the top. **Human Resource Management**, **48**, 959-971.
- Beurden, P. van., & Gosling, T. (2008). The worth of values - A literature review on the relation between corporate social and financial performance. **Journal of Business Ethics**, **82**, 407-424.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. **MIT Sloan Management Review**, **49**, 37-44.
- Brannick, M. T. (1995). Critical comments on applying covariance structure modeling. **Journal of Organizational Behavior**, **16**, 201-213.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, **49**, 925-938.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, **4**, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, **38**, 268-295.

- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. In R. M. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow** (pp. 103- 109). Hoboken, NJ: Wiley.
- Chaudhry, K., & Krishnan, V. R. (2007). Impact of corporate social responsibility and transformational leadership on brand community: An experimental study. **Global Business Review**, **8**, 205-220.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. **Organizational Research Methods**, **11**, 296-325.
- Choi, C. J., Eldomiatiy, T. I., & Kim, S. W. (2007). Consumer trust, social marketing and ethics of welfare exchange. **Journal of Business Ethics**, **74**, 17-23.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, **20**, 92-117.
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. **Human Resource Planning**, **30**, 21-29.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, **15**, 1-13.
- Dawkins, C. E., & Ngunjiri, F. W. (2008). Corporate social responsibility reporting in South Africa: A description and comparative analysis. **Journal of Business Communication**, **45**, 286-307.
- Deakin, S., & Hobbs, R. (2007). False dawn for CSR? Shifts in regulatory policy and the response of the corporate and financial sectors in Britain. **Corporate Governance: An International Review**, **15**, 68-76.
- Dechawatanapaisal, D. (2007). The role of human resource management in organizational learning: Employees' perspectives. **Chulalongkorn Business Review**, **30**, 81-95.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. **California Management Review**, **29**, 99-114.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, **18**, 39-50.

- Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). **Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study**. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility - A PR invention? **Corporate Communications: An International Journal**, **6**, 18-23.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. **Journal of Counseling Psychology**, **51**, 115-134.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, 32-33.
- Fuentes-Garcia, F., Nunez-Tabales, J., & Veroz-Herradon, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. **Journal of Business Ethics**, **82**, 27-44.
- Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, **53**, 57-71.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business & Society**, **39**, 254-280.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective** (7<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. **British Journal of Management**, **3**, 137-156.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, **6**, 1-55.
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Rivera, J. E. (2010). Governance choice for strategic corporate social responsibility: Evidence from Central America. **Business & Society**, **49**, 201-215.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual Review of Psychology**, **46**, 237-264.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, **82**, 213-231.

- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. **Journal of Applied Psychology, 69**, 307-321.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. **Organizational Research Methods, 9**, 233-244.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17**, 15-26.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**. New York: Wiley.
- Lawler, E. E. (2005). From human resources management to organizational effectiveness. In R. M. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow** (pp. 144-152). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations. **Journal of Business Ethics, 85**, 303-323.
- Losey, M. R., Meisinger, S. R., & Ulrich, D. (2005). Reality, impact, and professionalism. In R. M. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow** (pp. 408- 414). Hoboken, NJ: Wiley.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. **Journal of Marketing, 70**, 1-18.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. **Journal of Applied Psychology, 90**, 710-730.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? **Journal of the Academy of Marketing Science, 27**, 396-410.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. **Psychological Methods, 7**, 83-104.



- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. **Journal of Business Ethics, 23**, 283-297.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, I. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. **European Journal of Marketing, 39**, 956-977.
- Mallinckrodt, B., Abraham, T. W., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advance in testing statistical significance of mediation effects. **Journal of Counseling Psychology, 53**, 372-378.
- Maron, I. Y. (2006). Toward a unified theory of the CSP-CFP link. **Journal of Business Ethics, 67**, 191-200.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. **Business Ethics: A European Review, 14**, 6-13.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review, 26**, 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. **Journal of Management Studies, 43**, 1-18.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review, 22**, 853-886.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. **Organization & Environment, 21**, 245 - 269.
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.
- Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary? **Journal of Business Ethics, 89**, 613-627.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies, 24**, 403-441.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. **Business and Society Review, 111**, 137-163.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). **The learning company: A strategy for sustainable Development**. London: McGraw-Hill.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, **14**, 179-191.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. **Business & Society**, **43**, 296-319.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. In R. M. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow** (pp. 163- 171). Hoboken, NJ: Wiley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, **88**, 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, **12**, 531-544.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, **80**, 56-68.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). **Private management and public policy: The principle of public responsibility**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, **16**, 949-970.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. **Management Review**, **16**, 11-35.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, **32**, 493-511.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, **38**, 225-243.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. **Psychological Methods**, **7**, 422-445.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. **Journal of Business Ethics**, **15**, 1131-1140.

- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: A new direction in the marketing of corporate responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, **8**, 19-35.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. **Business & Society**, **40**, 266-294.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2007). **Corporate social responsibility: United States, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil - A pilot study** [Electronic Version]. Retrieved February 13, 2010, from [http://www.ahri.com.au/MMSDocuments/profdevelopment/research/research\\_resource/corporate\\_social\\_responsibility.pdf](http://www.ahri.com.au/MMSDocuments/profdevelopment/research/research_resource/corporate_social_responsibility.pdf)
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2008, April-June). **The employer brand: A strategic tool to attract, recruit, and retain talent** [Electronic Version]. Retrieved February 13, 2010, from [www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/TheEmployerBrandAstrategicTooltoAttract,RecruitandRetainTalent.aspx](http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/TheEmployerBrandAstrategicTooltoAttract,RecruitandRetainTalent.aspx)
- Stevens, J. P. (2009). **Applied multivariate statistics for the social sciences** (5<sup>th</sup> ed.). New York: Routledge.
- Strandberg, C. (2009). **The role of human resource management in corporate social responsibility: Issue, brief, and roadmap**. Canada: Strandberg Consulting.
- Tabachnick, G., & Fidell, S. (2001). **Using multivariate statistics** (4<sup>th</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, **18**, 509-533.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. **Psychometrika**, **38**, 1-10.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal**, **40**, 658-672.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. **Journal of Business Ethics**, **85**, 411-427.
- Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professional as strategic partners. **Human Resource Planning**, **10**, 169-184.

- Ulrich, D. (1997). **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). **HR transformation: Building human resources from the outside in**. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). **The HR value proposition**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). **HR competencies: Master at the intersection of people and business**. Arlington, VA: SHRM.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. **Business & Society**, **110**, 191-212.
- Virakul, B., Koonmee, K., & McLean, G. N. (2009). CSR activities in award-winning Thai companies. **Social Responsibility Journal**, **5**, 178-199.
- Vives, A. (2005). **Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America**. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- WCED. (1987). **Our common future**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility sustainability and a stakeholder approach in a network world. **Journal of General Management**, **28**, 1-28.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise insights from some of the world's best companies. **Human Resource Planning**, **30**, 10-20.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, **16**, 691-718.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, **27**, 701-721.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, **18**, 295-320.

- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. In R. M. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), **The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow** (pp. 248- 256). Hoboken, NJ: Wiley.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. **Academy of Management Review**, **4**, 359-369.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, **13**, 443-464.

## ภาคผนวก ก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (()) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (CR) (โมเดลที่ 5)

ข้อคำถาม	λ	AVE	CR
<b>ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี</b>		.48	.78
HR มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีต่างๆ ที่องค์การนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบและผลิตสินค้าและบริการขององค์การ	.67		
HR มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของฝ่าย และองค์การ	.75		
พนักงานในฝ่าย HR มีความรู้และมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีในระดับสูง	.75		
กระบวนการทำงานต่างๆ ของฝ่าย HR เช่น การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ มีการพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีช่วยดำเนินการอยู่เสมอ	.58		
<b>ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและกฎหมาย</b>		.57	.80
HR ในองค์การของท่านมีความรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ รวมถึงถึงผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจที่มีต่ออุตสาหกรรมและต่อองค์การ	.80		
HR มีความรู้เป็นอย่างดีว่า องค์การของท่านมีความสามารถในการผลิต/การให้บริการเป็นเช่นไร เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในระดับประเทศ	.75		
HR มีการติดตามถึงนโยบายและกฎหมายต่างๆ ของรัฐ โดยเฉพาะที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ และมีการจัดทำมาตรการรองรับถึงผลกระทบต่อทางกฎหมายใหม่ๆ ที่จะถูกประกาศใช้	.72		
<b>ความรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของประชากร</b>		.51	.75
HR มีการเก็บรวบรวมความรู้ และประสบการณ์การทำงานและสร้างเครือข่ายกับพนักงานที่เกษียณอายุไปแล้ว	.67		
HR มีการจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมทักษะสมัยใหม่ เช่น การใช้งานคอมพิวเตอร์ ให้แก่กลุ่มพนักงานที่มีวัยวุฒิสูง	.67		
HR มีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อม/สันทนาการที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มพนักงานแต่ละช่วงอายุ และความสนใจ	.79		
<b>การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม</b>		.53	.70
HR ทราบเป็นอย่างดีว่า การดำเนินงานขององค์การจะมีผลกระทบต่อส่วนต่างๆ ของสังคม	.71		
การดำเนินการของฝ่าย HR มีส่วนช่วยในการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การในสายตาของประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ขององค์การ	.75		
<b>บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า</b>		.46	.71
HR ทราบเป็นอย่างดีว่า กลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการขององค์การ คือใคร	.71		
HR มีบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์การ	.79		
HR มีโอกาสพบปะกลุ่มลูกค้าขององค์การเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการผลิตสินค้า / การให้บริการขององค์การ	.45 <sup>a</sup>		
HR มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับทีมงานฝ่ายต่างๆ ขององค์การ ในการระบุพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า รวมถึงการมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการให้บริการขององค์การ	.51		
<b>บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์การ</b>		.56	.88
HR มีบทบาทในการสร้างความรู้และพัฒนาทักษะทางการบริหารที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหาร	.57		
HR แสดงบทบาทเป็นที่ปรึกษาและผู้ร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกับฝ่ายบริหาร	.75		
HR มีส่วนช่วยผู้บริหารในการระบุ แสวงหา พัฒนา และส่งเสริมพนักงานผู้มีขีดความสามารถขององค์การ	.82		
HR มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในภาพรวมขององค์การเป็นไปอย่างคล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น	.82		
HR ขององค์การ มีส่วนช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การ	.80		
HR มีส่วนร่วมในการฝ่ายบริหารในการกำหนด “ว่าที่ผู้นำ” ในอนาคตขององค์การ	.70		
<b>บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน</b>		.62	.93
HR มีส่วนสร้างความรู้ความเข้าใจถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การให้แก่พนักงาน	.91		
HR ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ในการทำงาน	.86		
HR มีการจัดเตรียมค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่พนักงาน	.71		
พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารจากฝ่าย HR อย่างทั่วถึง	.79		
HR สร้างช่องทางให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆ ต่อฝ่าย HR ได้โดยตรง	.80		
นโยบายของฝ่าย HR สามารถรักษาสภาพประโยชน์ของพนักงานควบคู่กับผลประโยชน์ขององค์การได้เป็นอย่างดี	.81		
HR มีการสำรวจถึงความต้องการและระดับความพึงพอใจของพนักงานอยู่เสมอ	.70		
เมื่อต้องติดต่อกับฝ่าย HR พนักงานต่างได้รับความสะดวก รวดเร็ว	.69		

หมายเหตุ:  $N = 368$ . ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loadings) ทุกค่าในตารางข้างต้นมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001. <sup>a</sup> ข้อคำถามที่ถูกตัดออกจากการวิเคราะห์