



ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียน  
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
Corporate Social Responsibility of Listed Companies  
in the Stock Exchange of Thailand

ธีรพร ทองชะโชค  
Teeraporn Tongkachok

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy in Management  
Prince of Songkla University  
2556  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  
แห่งประเทศไทย  
ผู้เขียน นางธีรพร ทองชะโงก  
สาขาวิชา การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว) (ดร.อิศรภรณ์ รินไธสง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒน์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒน์)

.....กรรมการ  
(ดร.ธนวุธ แสงภาศนีย์) (ดร.ธนวุธ แสงภาศนีย์)

.....กรรมการ  
(ดร.ชาลี ไตรจันทร์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางธีรพร ทองชะโชค)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางธีรพร ทองชะโชค)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  
 แห่งประเทศไทย  
 ผู้เขียน นางธีรพร ทองชะโชค  
 สาขาวิชา การจัดการ  
 ปีการศึกษา 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) ศึกษาระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร การออกแบบการวิจัยเป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีโดยศึกษาในลักษณะการออกแบบคู่ขนานซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน ประชากรในการวิจัย คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยส่วนที่หนึ่ง คือ การวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 354 บริษัท ทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วน และทำการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 16 และ LISREL Version 8.8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยส่วนที่สอง คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 บริษัท โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วน และทำการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนการดำเนินการวิจัยส่วนที่สาม คือ การวิจัยแบบผสมวิธี ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลการวิจัยจากวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล ใช้กลยุทธ์การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมข้อมูล นำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป โดยข้อค้นพบจากการผสมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า

1. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จากผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน โดยบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีแนวคิดที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อด้านการกุศล ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐาน มีค่าระหว่าง 0.70 ถึง 0.85

2. ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน

กฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการกุศลตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจำแนกรายกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสูงที่สุด อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ 1) การทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และ 2) กิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ( $\chi^2 = 788.24$ ,  $df=262$ ,  $RMSEA = 0.079$ ,  $SRMR = 0.060$ ,  $CFI = 0.98$ ) สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอิทธิพล เท่ากับ 0.55 0.25 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09 อย่างไรก็ตามพบความไม่สอดคล้องระหว่างผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเนื่องจาก พบว่า วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

**Thesis Title** Corporate Social Responsibility of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand  
**Author** Ms. Teeraporn Tongkachok  
**Major Program** Management  
**Academic Year** 2012

### **Abstract**

The study on Corporate Social Responsibility of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand aimed at investigating 1) corporate social responsibility concepts of listed companies in the Stock Exchange of Thailand, 2) operational levels of corporate social responsibility of listed companies in the Stock Exchange of Thailand, and 3) factors influencing corporate social responsibility of listed companies in the Stock Exchange of Thailand. Concerning this study, unit of analysis at an organization level was employed. A mixed methods convergent parallel design was used in order to collect quantitative data and qualitative data at the same time. The research populations were listed companies in the Stock Exchange of Thailand. Pertaining to a quantitative research used in the first part of this study, 354 companies were selected using proportion stratified sampling and purposive sampling. The research tool used in the study was a questionnaire. SPSS version 16 and LISREL version 8.8 were also used to analyze quantitative data. A qualitative research was used in the second part of this study. The samples were 8 companies chosen with the techniques of proportion stratified sampling and purposive sampling. The semi-structured interview and the content analysis were used as tools to collect and present data. A mixed methods research in the third part was used to compare the results of a quantitative research and a qualitative research. The data analysis was processed using a merged data technique and a side-by-side comparison for merging data. The results were presented in a summary table. The research findings from merging qualitative and quantitative data were revealed as follows:

1. Regarding the corporate social responsibility concepts, the quantitative data conformed to the qualitative data. The listed companies in the Stock Exchange of Thailand had comprehensive four-dimensional concepts: economic responsibilities, legal responsibilities, ethical responsibilities, and philanthropic responsibilities. The standardized factor loading was from 0.70 to 0.85.

2. In connection with the levels of corporate social responsibility of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand, the quantitative and the qualitative data were in line with each other. It was found that the mean of the corporate social responsibility of the listed companies was rated at a very high level. To elaborate this, the economic responsibilities were at highest level while, the legal responsibilities, the ethical responsibilities and the philanthropic responsibilities were ranked respectively. To consider each industry group, the resources group had the highest average corporate social responsibility. However, the operation on corporate social responsibility of listed companies in the Stock Exchange of Thailand in each industry group could be classified into two types: CSR-in-process and CSR-after-process.

3. The consistency check results of the structural equation model of factors influencing corporate social responsibility and the empirical data were at good level. ( $\chi^2 = 788.24$ ,  $df = 262$ ,  $RMSEA = 0.079$ ,  $SRMR = 0.060$ ,  $CFI = 0.98$ ) The transformational leadership, the corporate governance and stakeholder engagement possessed positive direct effects on corporate social responsibility with the standardized path coefficients of 0.55 0.25 and 0.15 respectively. Notably, this quantitative data analysis results were in conformity with the qualitative data analysis. Besides, the transformational leadership had positive indirect effects on corporate social responsibility with the standardized path coefficients of 0.09. However, the results revealed that there was no consistency between the quantitative data analysis and the qualitative data analysis. Hierarchy Culture, Market Culture, Clan Culture, and Adhocracy Culture were not the factors that influenced on Corporate Social Responsibility.



## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำนักงานการอุดมศึกษา (สกอ.) ผู้สนับสนุนทุนการศึกษาต่อปริญญาเอกภายใต้โครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปี 2552 และมหาวิทยาลัยทักษิณผู้สนับสนุนทุนการฝึกอบรมต่างประเทศ จากกองทุนพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2553 ตลอดจนบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ปีงบประมาณ 2554

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ รองศาสตราจารย์ ดร. อาคม ใจแก้ว ผู้เป็นต้นแบบทางการวิจัยที่ดี มีความสามารถถ่ายทอดความรู้แก่ลูกศิษย์ และตลอดระยะเวลา 4 ปี ในรั้วศรีตรังผู้วิจัยได้รับความเมตตา ได้รับคำปรึกษา และคำแนะนำที่เปี่ยมด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และ ดร.ธนาวุธ แสงภาคนิษฐ์ ซึ่งกรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.อิศรภรณ์ รินไธสง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจน ดร.ชาลี ไตรจันทร์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อช่วยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทุกท่าน ที่กรุณาช่วยประสานงานการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ตลอดจนเสียสละเวลาอันมีค่า และให้ความร่วมมืออย่างดีในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนการสัมภาษณ์เจาะลึก ทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกท่านทั้งคุณพ่อจำแลง และคุณแม่กอบกาญจน์ ศรประสิทธิ์ คุณแม่พรพรรณ ทองชะโชค ซึ่งทุกท่านเปรียบเสมือนพระประจำใจ และเป็นผู้ให้ตลอดมา ทั้งให้สติ ให้กำลังใจ ให้การส่งเสริมสนับสนุนการเรียน และเป็นต้นแบบที่ดีในการดำรงชีวิตของผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณ ผศ.กรกฎ และ ด.ช.กฤตธี ทองชะโชค ซึ่งเป็นอีกกำลังใจสำคัญในความสำเร็จของการเดินทางในเส้นทางศึกษานี้และเราจะเป็นกำลังใจให้กันอย่างนี้ตลอดไป ขอขอบคุณน้องสาว ญาติๆ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ห่วงใย เป็นกำลังใจให้การช่วยเหลือ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์

ธีรพร ทองชะโชค

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(12)
รายการภาพประกอบ	(14)
บทที่	
1    บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
สมมติฐานการวิจัย	7
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	8
ขอบเขตการศึกษา	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2    เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี	17
แนวความคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	26
แนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	54
แนวความคิดการกำกับดูแลกิจการ	60
แนวความคิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	69
แนวความคิดวัฒนธรรมบริษัท	84
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	93
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	102
ตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวิจัย	120

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	124
วิธีดำเนินการวิจัย	
การออกแบบการวิจัย	124
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย: การวิจัยเชิงปริมาณ	125
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย: การวิจัยเชิงคุณภาพ	143
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย: การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์	147
4	148
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	149
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	178
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	209
5	230
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	232
อภิปรายผล	240
ข้อเสนอแนะ	257
บรรณานุกรม	262
ภาคผนวก	285
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	286
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	292
ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	294
ภาคผนวก ง ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	295
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	301
ภาคผนวก ฉ อัตรการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2550-2554	303
ภาคผนวก ช การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ	304
ประวัติผู้เขียน	307

## รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	มิติของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	50
2	มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	59
3	มิติของการกำกับดูแลกิจการ	66
4	สรุปเปรียบเทียบแบบจำลองผู้มีส่วนได้เสียตามทัศนะของสโลน	80
5	มิติของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย	83
6	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	125
7	การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วนในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม	126
8	การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วนในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม (ปรับใหม่)	127
9	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	132
10	ค่าคะแนนในแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัท	134
11	เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง	141
12	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	149
13	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร	152
14	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	154
15	ค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม	157
16	ผลการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุด้วยค่า Tolerance และค่า VIF	304
17	ผลการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างคู่ตัวแปร	306
18	การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์	162
19	ผลการประมาณค่าแบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	163
20	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง	165

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
21	การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์	169
22	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (คะแนนมาตรฐาน)	172
23	การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	184
24	การผสมผสานข้อมูลระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	210

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี	25
2	การแบ่งประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมของแคลรอลล์	40
3	แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของบริษัทของแคลรอลล์	42
4	แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของบริษัทของวูด	44
5	ปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของแคลรอลล์	47
6	แนวทาง 3 ขอบเขตของชวาทและแคลรอลล์	48
7	แบบจำลองบันไดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของอาร์น สไตน์	72
8	แบบจำลองบันไดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของฟรีด แมนและไมล์	73
9	โครงสร้างการกำกับดูแลตลาดทุน	94
10	กรอบแนวคิดในการวิจัย	122
11	วิธีการวิจัยแบบผสมวิธีในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน	124
12	แบบจำลองการวัด	161
13	แบบจำลองสมการโครงสร้าง (คะแนนมาตรฐาน)	168

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ส่งผลทำให้เกิดสถานะของการแข่งขันอย่างรุนแรงทั่วทุกมุมโลก และจากสถานะกดดันด้านการแข่งขันส่งผลทำให้องค์กรทุกภาคส่วนต่างเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเท่าทันกับสถานะการเปลี่ยนแปลง แนวทางที่ได้รับการยอมรับและนิยมปฏิบัติในอดีตคือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นหลักโดยมุ่งหวังให้ปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ แต่ผลลัพธ์จากการพัฒนาในแนวทางดังกล่าวกลับส่งผลให้ทั่วโลกกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม จริยธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนเป็นผลลัพธ์จากการพัฒนาที่ขาดสมดุล ดังนั้นในปัจจุบันจึงได้มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ที่จำเป็นต้องตระหนักถึงการส่งผลกระทบต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงได้มีการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) อย่างแพร่หลายมากขึ้น

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในนิยามของแครร์รอลและบัลโฮลล์ (Carroll & Buchholtz, 2006) กล่าวว่า เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่รวมถึงด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และการกุศล จากความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมโลก (World Business Council for Sustainable Development, 2000) ซึ่งให้คำจำกัดความว่าเป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์การธุรกิจที่จะมีจริยธรรม มีส่วนช่วยในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันก็พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนชุมชนและสังคม จากนิยามที่กล่าวมาสามารถสะท้อนขอบเขตของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ขยายกว้างไกลไปกว่าความรับผิดชอบต่อเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ที่มุ่งเน้นเพียงการดำเนินการเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดที่สามารถตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นเท่านั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ การดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยการประสานการดำเนินงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผ่านการเชื่อมโยงค่านิยมทางจริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายได้อย่างสมดุล บนพื้นฐานของความสมัครใจ เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุขและการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นสิ่งที่มีการกล่าวถึงกันมากทั่วโลกว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถก่อให้เกิด

ประโยชน์ที่หลากหลายทั้งที่มีลักษณะเป็นนามธรรม และรูปธรรม อาทิ สร้างภาพพจน์ที่ดี เพิ่มมูลค่าตราสินค้า และสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท (Bevan et al., 2004; Gray & Balmer, 1998; Schaltegger & Burritt, 2005; Weber, 2008) สามารถจูงใจพนักงานในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก รักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ดำรงอยู่กับบริษัท เพิ่มความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Bevan et al., 2004; Commission of the European Communities, 2001; Weber, 2008) อีกทั้งสามารถลดต้นทุนทางการเงินในการดำเนินการของบริษัท ลดค่าใช้จ่ายทางภาษี บริษัทมีประสิทธิภาพทางการเงินที่ดีและผลกำไรดีขึ้น (Bevan et al., 2004; Weber, 2008) สามารถเป็นแหล่งของโอกาส และขยายความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Jones et al., 2007; Porter & Kramer, 2006; Stephenson, 2009; Weber, 2008) ตลอดจนช่วยบริษัทในการลดและจัดการความเสี่ยงจากการเผชิญกับแรงกดดันทางสังคมและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ (Bevan et al., 2004; Schaltegger & Burritt, 2005) ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและหลากหลายในปัจจุบัน

กระบวนการพัฒนาประเทศไทยที่ผ่านมาอยู่ภายใต้กระแสการเติบโตของระบบทุนนิยมและการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจเป็นเป้าหมายหลัก จึงนำมาสู่การจัดตั้งตลาดทุนซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญประการหนึ่งของระบบทุนนิยม โดยเปิดทำการซื้อขายอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2518 เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ กระจายความมั่งคั่ง ส่งเสริมการออม เป็นแหล่งระดมเงินทุนระยะยาว เป็นศูนย์กลางในการซื้อขายหลักทรัพย์และให้บริการที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการธุรกิจและอุตสาหกรรมภายในประเทศ ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและถือเป็นแหล่งเงินทุนที่มีส่วนสำคัญในการขยายตัวทางเศรษฐกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และความเจริญแก่ประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2548)

การเติบโตและการขยายตัวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพิ่มมากขึ้นสะท้อนผ่านดัชนีวัดสำคัญ อาทิ มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ และกำไรสุทธิต่อหุ้น โดยในระหว่างปีพ.ศ. 2550-2554 พบว่า มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดมีอัตราการการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 15.26 เช่นเดียวกับมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทยที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องคิดเป็นอัตราการเพิ่มโดยเฉลี่ยร้อยละ 17.46 สอดคล้องกับดัชนีตลาดหลักทรัพย์ที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 13.9 เช่นเดียวกับกำไรสุทธิต่อหุ้นมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 14.6 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) ดังแสดงในภาคผนวก ฉ ซึ่งผลสะท้อนจากดัชนีต่างๆ แสดงถึงการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งส่งผลดีต่อการให้ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders) และผู้ลงทุน (Investors) เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสามารถสร้างผลกำไรและกระจายความมั่งคั่งในลักษณะของเงินปันผลและผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีคุณค่าของผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Theory) ของฟรีดแมน (Friedman, 1962) ที่มุ่งเน้นการตอบแทนเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ โดยเน้นการ



ดำเนินงานในองค์กรธุรกิจเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Maximize Profit) ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายในสังคมนั้น

อย่างไรก็ตามการที่องค์กรธุรกิจเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมซึ่งต้องได้รับอนุญาตจากสังคม (License to Operate) ในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการ (Mele', 2008; Porter & Kramer, 2006) ดังนั้นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจควรจะต้องตอบสนองต่อความความต้องการและคาดหวังของสังคม นอกเหนือจากมุ่งเน้นการสร้างความมั่งคั่งและการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรธุรกิจเป็นการเฉพาะเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการปรับกระบวนการพัฒนาประเทศที่ได้มีการปรับเปลี่ยนจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-7 (พ.ศ. 2504 - 2539) เนื่องจากต้องเผชิญกับผลลัพธ์ที่แม้จะมีการพัฒนาและการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ดีแต่การพัฒนาคน สังคม และการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมยังเป็นไปได้ช้า ส่งผลให้การพัฒนาไม่สมดุลและไม่ยั่งยืน จึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาใหม่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8-10 (พ.ศ.2540-2554) ที่ได้ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและอันเชิญปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางเพื่อการพัฒนาประเทศ ให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสังคมที่มีความอยู่เย็นเป็นสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

สำหรับการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หลายกรณีสะท้อนการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ จึงนำมาซึ่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังสังคม และสิ่งแวดล้อม ดังปรากฏเป็นข้อเท็จจริงในคดีคำร้องที่ 586/2552 (คดีมาบตาพุด) ที่พบว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบริษัทในเครือจำนวน 14 แห่งถูกระบุรายชื่ออยู่ใน 65 โครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพในพื้นที่มาบตาพุด บ้านฉาง และจังหวัดระยอง โดยไม่ดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในมาตรา 67 วรรคสอง ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ระบุว่า “การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพ จะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้ศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชนในชุมชน และจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียก่อนรวมทั้งได้ให้องค์การอิสระซึ่งประกอบด้วยผู้แทนองค์การเอกชนด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ และผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติหรือด้านสุขภาพ ให้ความเห็นประกอบก่อนมีการดำเนินการดังกล่าว” เป็นเหตุให้ศาลปกครองสูงสุดมีคำสั่งให้โครงการดังกล่าวถูกระงับ (สำนักงานศาลปกครอง, 2552) นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากการกระทำที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบางแห่ง ทั้งในการทุจริตภัยยกทรัพย์สินของบริษัท ปลอมแปลงเอกสาร และลงบัญชีเป็นเท็จ ซึ่งถือเป็นลักษณะอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ประชาชนที่เป็นผู้ลงทุน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2553 ก; สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2553ข)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงทำให้เกิดความพยายามในการสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น แต่การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า ยังเผชิญกับปัญหาหลายประการและยังอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจจาก CSR Asia Center เกี่ยวกับการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบจากผลการจัดอันดับของ The Asia Sustainability Rating (ASR) ปีพ.ศ. 2553 ของบริษัทชั้นนำ 20 บริษัทแรกจากการจัดอันดับมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดรวม (Market Capitalization) ที่สูงที่สุดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยระหว่างปี 2551-2552 พบว่า คะแนนเฉลี่ยจากการจัดอันดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไทยอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำในเอเชียแปซิฟิก เนื่องจากแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นแนวคิดใหม่ในประเทศไทย และยังต้องการการขับเคลื่อนแนวคิดนี้ในเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพิ่มขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับผลการสำรวจความคิดเห็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกสมาคมจดทะเบียนไทยโดยซีเอสอาร์คลับ (CSR Club, 2552) พบว่า การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนยังเผชิญกับปัญหาสำคัญหลายประการ อาทิ งบประมาณการดำเนินการไม่เพียงพอ ขาดประสบการณ์ในการดำเนินการ ไม่มีหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่รับผิดชอบโดยตรง พนักงานขาดความเข้าใจและไม่เข้าร่วมกิจกรรม รวมถึงปัญหาจากการที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและขาดความเข้าใจ

นอกจากนี้รางวัล CSR Awards กลไกหนึ่งที่สนับสนุนการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสะท้อนช่องว่างการดำเนินการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากจำนวนบริษัทที่เสนอผลงานเข้าประกวดในโครงการ CSR Awards ปี 2552 แม้มีบริษัทที่เสนอผลงานเข้าประกวดเพิ่มขึ้นถึง 232 บริษัท แต่เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด 542 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554 ก) ถือว่าจำนวนบริษัทที่เสนอผลงานเข้าประกวดยังมีสัดส่วนต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทั้งหมด อีกทั้งผลการประกาศรางวัล CSR Awards มีการกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงกว่า 10,000 ล้านบาท และไม่เกิน 10,000 ล้านบาท และกลุ่มที่ 1 (ลำดับ 25% แรก) และกลุ่มที่ 2 (ระหว่าง 25%-50%) ซึ่งล้วนเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เงินทุนสูง และดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมานาน ในขณะที่รางวัลสำหรับกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดไม่เกิน 10,000 ล้านบาทกลุ่มที่ 3 (ระหว่าง 50%-75%) และกลุ่มที่ 4 (ลำดับ 25% สุดท้าย) ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก เงินทุนต่ำกว่า และเพิ่งเริ่มต้นดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้การดำเนินการยังไม่ครอบคลุมทั้งองค์กรเพียงพอ จึงไม่มีบริษัทใดเป็นผู้ได้รับรางวัลตั้งแต่มีการมอบรางวัลครั้งแรกในปี 2549 (สถาบันไทยพัฒนา, 2552)

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกำลังกลายเป็นมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน การค้า การลงทุน ตลอดจนการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังมีการสนับสนุนให้นำมาตรฐานและ

หลักเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR) ทั้งในระดับสากลและระดับประเทศมาใช้กับองค์กรธุรกิจไทย อาทิ มาตรฐาน ISO 26000 มาตรฐาน OECD มาตรฐาน GRI UN Global Compact (สถาบันไทยพัฒนา, 2553) และมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (CSR-DIW) (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2553) เป็นต้น ประกอบกับการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องอาศัยการสนับสนุนเงินลงทุนจากผู้ถือหุ้นเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ ประกอบกับการลงทุนในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยง การตัดสินใจลงทุนจึงไม่ได้พิจารณาเลือกเฉพาะบริษัทที่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรสูงสุด การสร้างความมั่งคั่ง และการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ขยายขอบเขตการพิจารณาเลือกลงทุนในบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานที่กระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นเหตุให้ธุรกิจเกิดความเสี่ยงในการประกอบการ

จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการศึกษาเพื่อการเข้าใจสภาพปรากฏการณ์ของการดำเนินงานตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนแสวงหากลไกที่เสริมสร้างให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเกิดการดำเนินงานตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทฤษฎีตัวแทน และแนวคิดพลเมืองของบริษัท ซึ่งเชื่อมโยงถึงปัจจัยที่สามารถเป็นกลไกผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อาทิ ปัจจัยด้านผู้นำ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ผลักดันการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผ่านการเป็นต้นแบบและสร้างให้บริษัทมีคุณธรรม จริยธรรม (Barnard, 1938; CSR Asia, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Angus-Leppan et al., 2010; Shahin & Zairi, 2007) เนื่องจากเป็นผู้นำที่สามารถสร้างคุณค่าและทางเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้ตามลอกเลียนแบบ การทำทนายผู้ตามในการพัฒนาการทำงาน ตลอดจนการเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของผู้ตาม เพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาผู้ตามไปสู่การบรรลุผลการปฏิบัติงานได้ (Bass & Avolio, 1994) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถ สร้าง รักษา หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบริษัทได้ (Duarte, 2010) ส่งผลให้เกิดการสร้างและถ่ายทอดแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสามารถดำเนินการผ่านทางวัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) (Galbreath, 2010; Ubias & Alas, 2009) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการเป็นอีกกลไกหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้มีการดำเนินกิจการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความมั่งคั่งและความพึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความชอบธรรมในการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในฐานะที่เป็นเจ้าของธุรกิจซึ่งเสี่ยงในการลงทุน ซึ่งถือเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในอีกมิติหนึ่งภายใต้กรอบทฤษฎีตัวแทน (Jamali et al., 2008; Shahin & Zairi, 2007) และจากอิทธิพลของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียและแนวคิดพลเมืองของบริษัท ได้ขยายมุมมองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัทเช่นกัน

ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น (Freeman, 1984) ผ่านกลไกของการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจและเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจเพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน (Manetti, 2011)

อย่างไรก็ตามแม้ผลจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากที่สนับสนุนว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัท เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แต่เมื่อพิจารณาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้กล่าวถึงในเบื้องต้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำการศึกษาในเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นการส่งเสริมการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงนำมาสู่ความสำคัญที่การศึกษานี้ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และเพื่อศึกษาระดับการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อันจะนำไปสู่ความเข้าใจสภาพปรากฏการณ์ของการดำเนินงานตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และเพื่อมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เหมาะสมต่อการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) ในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน (The Convergent Parallel Design) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกัน (Creswell & Clark, 2011) เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความครอบคลุม สามารถเติมเต็มให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถพัฒนาเป็นแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน

## คำถามการวิจัย

จากที่มาและความสำคัญของปัญหา จึงนำมาสู่การตั้งคำถามการวิจัยดังนี้

1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างไร
2. การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการดำเนินการในระดับใด
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยคือปัจจัยใด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยมีดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยนี้เป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ต้องการพิสูจน์ในการวิจัยเชิงประจักษ์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
2. การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
4. วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
5. วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
6. วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
7. วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด
11. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย
12. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำ

## ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้บูรณาการแนวคิดทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทฤษฎีตัวแทน และแนวคิดพลเมืองของบริษัท เพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยสำหรับอธิบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ดังนี้

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านการจัดการในเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพื่อทราบถึงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ตลอดจนขนาดความมีอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการพัฒนาแนวคิดในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และยกระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากการทราบถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถเกิดประโยชน์สำหรับการประยุกต์ใช้ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการนำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเหล่านั้นไปใช้ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อเสริมสร้างกลไกผลักดันการดำเนินงานของบริษัทให้ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยตระหนักถึงผลกระทบในมิติเศรษฐกิจควบคู่กับมิติด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งนำไปสู่ข้อเสนอแนะทางนโยบายในการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาให้ดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้มีความเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

## ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

### 1. ขอบเขตเชิงพื้นที่

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry) กลุ่มทรัพยากร (Resources) กลุ่มเทคโนโลยี (Technology) กลุ่มธุรกิจการเงิน (Financials) กลุ่มบริการ (Services) กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) โดยไม่รวมถึงหมวดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินงาน และกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (mai) เนื่องจากมีโครงสร้างเงินทุนที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา

2.1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีประกอบด้วย ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทฤษฎีตัวแทน และแนวคิดพลเมืองของบริษัท

2.2 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 8 ตัวแปร จำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) จำนวน 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ยังจำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) จำนวน 6 ตัวแปร คือ การกำกับดูแล วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งแต่ละตัวแปรแฝงประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ อิทธิพลต่อความคิด การกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล

2.2.2 การกำกับดูแลกิจการ จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท และสิทธิของผู้ถือหุ้น

2.2.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จำแนกเป็น 2 ตัวแปรสังเกตได้ คือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.2.4 วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การควบคุม สายบังคับบัญชา และความมีประสิทธิภาพ

2.2.5 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การแข่งขัน ผลិតภาพ และพันธมิตร

2.2.6 วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การทำงานเป็นทีม การร่วมมือ และการสร้างขวัญกำลังใจ

2.2.7 วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ และการพัฒนา

2.2.8 ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

### 3. ขอบเขตเชิงระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) โดยศึกษาในลักษณะของการออกแบบคู่ขนาน (The Convergent Parallel Design)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด (Concepts) ความคิดหรือหลักการที่ถูกสร้างขึ้นการตกลงร่วมกันของ มโนภาพทางความคิดที่สั่งสมมาจากประสบการณ์และการสังเกต เพื่อให้ความหมายต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในภาพกว้าง มีลักษณะเป็นนามธรรม และแนวคิดนำมาสู่การสร้างกรอบของทฤษฎี (Babie,2002; Neuman,2006)

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) คือ การดำเนินกิจกรรมของบริษัทโดยการประสานการดำเนินงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย การเชื่อมโยงค่านิยมทางจริยธรรม และการดำเนินการด้านกุศลบนพื้นฐานของความสมัครใจ เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นปกติสุขและการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) คือ การดำเนินธุรกิจที่เน้นให้เกิดกำไร เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ก่อตั้งบริษัท จึงมุ่งเน้นดำเนินการในลักษณะที่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่ากิจการ การยึดมั่นต่อกำไรที่เป็นไปได้ การรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ตลอดจนกำหนดให้การทำกำไรเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจ

2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) คือ การดำเนินธุรกิจภายใต้คาดหวังจากสังคมที่ต้องการให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่ประกาศใช้โดยรัฐบาล จึงมุ่งเน้นการดำเนินการในลักษณะที่ยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ พร้อมดำเนินการ



จัดหาสินค้าและบริการที่อย่างน้อยที่สุดควรตอบสนองข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย ตลอดจนความสำเร็จของบริษัทถูกกำหนดจากความสามารถในการตอบสนอง ภาระทางกฎหมายได้

2.3 ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) คือ การดำเนินธุรกิจตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือสมาชิกในสังคม ซึ่งคาดหวังให้บริษัทมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยดำเนินการในลักษณะให้ความเคารพในบรรทัดฐานทางจริยธรรม หรือคุณธรรมที่นำมาใช้ในสังคม ตลอดจนดำเนินการตามความคาดหวังของธรรมเนียมทางสังคม และบรรทัดฐานทางจริยธรรม

2.4 ความรับผิดชอบด้านการกุศล (Philanthropic Responsibilities) คือ การดำเนินธุรกิจตามความปรารถนาของสังคมว่าธุรกิจจะเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ ผ่านการสนับสนุนทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ด้วยความสมัครใจในกิจกรรมการกุศลของชุมชน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชน

การวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาแบบวัดมาจากแบบจำลองพีระมิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของแคโรลล์ (Carroll, 1991) ตลอดจนงานวิจัยจากนักวิชาการต่างๆ (Aupperle et al., 1985, Angelidis & Ibrahim, 2004; Edmondson & Carroll, 1999; Gao, 2009; Ibrahim & Angelidis, 1995; Ibrahim & Parsa, 2005; Ibrahim et al., 2003; Jamali & Mirshak, 2007; Küskü & Zarkada Fraser, 2004; Maignan & Ferrell, 2003; Marz et al., 2003; Peterson, 2004; Pinkston & Carroll, 1996; Quazi & O'Brien, 2000; Ramasamy & Yeung, 2009; Shum & Yam, 2011; Smith et al., 2001; Smith et al., 2004; Visser, 2005; Wajdi et al., 2008) จำนวน 17 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามทั้งด้านความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพของผู้ตามแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีในบริษัท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

3.1 ความมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความเป็นคนดี มีค่านิยมที่ดี มีอำนาจ และมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การกระทำของผู้นำสามารถสร้างความภาคภูมิใจ การได้รับความเคารพยกย่อง ความเชื่อถือ ศรัทธา ความไว้วางใจจากผู้ตาม และเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทำให้ผู้ตามพยายามลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ หรือทำให้ผู้ตามคิดหรือปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

3.2 การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมของผู้นำในวิถีทางของการกระตุ้นผู้ตามให้มีการพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างรอบคอบ ชัดเจนตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการกับปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.3 การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม (Inspirational Motivation) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการจูงใจผู้ตามให้มีความรู้สึกสนใจ ดึงดูดใจ เกิดความกระตือรือร้น และท้าทายในการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารผ่านการพูดหรือใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้ตามรับทราบความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ตาม

3.4 การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการรับรู้และให้ความสนใจในความต้องการ ตลอดจนความสามารถที่แตกต่างกันในผู้ตามแต่ละคน ผู้นำพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามที่แตกต่างกัน สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพผู้ตามที่แตกต่างกันตามพื้นฐานของความรู้ความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการสร้างคุณค่าในตัวเอง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จและมีการเจริญเติบโตต่อไป

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ อวลิโอ และคณะ (Avolio et al., 1999) อวลิโอและเบส (Avolio & Bass, 2004) เบส (Bass, 1985) เบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ฮินคินและสครีเชอิม (Hinkin & Schriesheim, 2008) ลาคเอร์ดา (Lacerda, 2010) สครีเชอิมและคณะ (Schriesheim et al., 2009) เทจิดา (Tejeda et al., 2001) วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2003; 2006) จำนวน 16 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีค่าถ่วงเป็นประโยชน์บอกเล่าเพื่อประเมินระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

4. การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) คือ การจัดให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยควบคุมกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น ซึ่งจะต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เน้นการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้และพร้อมต่อการเปิดเผยข้อมูล ตลอดจนมุ่งเน้นการคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นอันจะก่อให้เกิดการสร้างเชื่อมั่นต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นำไปสู่การสร้างความสำเร็จเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาวแก่บริษัท การกำกับดูแลกิจการจำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

4.1 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลการเงินและมีข้อมูลทางการเงิน ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อเวลา ผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย มีความเท่าเทียม เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท และความเสียหายที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

4.2 บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการ มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นด้วยความเป็นธรรม โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน

ดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ตลอดจนสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการและการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างมีอิสระ

4.3 สิทธิของผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้ทำหน้าที่แทนตน และมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญในบริษัท บริษัทจึงต้องดูแลให้มีการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามสิทธิขั้นพื้นฐาน และสนับสนุนให้ผู้ถือได้ใช้สิทธิของตน

การวัดการกำกับดูแลกิจการ พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2544) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) นกตล รมโพธิ์ (2548) สังเวียน อินทวิชัย (2543) อานาถ (Anand, 2008) ฮูสส์ (Huse, 2005) องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD, 2004) สแตนเดิร์ดแอนด์ปัวร์ (Standard & Poor, 2004) แวน เดน เบอร์ก และเลาท์ (Van den Berghe & Louche, 2005) จำนวน 12 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับการกำกับดูแลกิจการผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

5. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) คือกระบวนการของการสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบริษัท ผ่านรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการธุรกิจ บนพื้นฐานของแสดงออกถึงความรับผิดชอบขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน และสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบต่อร่วมกัน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจำแนกเป็น 2 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

5.1 รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร คือ ลักษณะการส่งผ่านข่าวสารทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง ความคิด ความเห็น ความรู้สึก ทศนคติ และอารมณ์ ระหว่างผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารซึ่งประกอบด้วยบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.2 ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสในการใช้อำนาจในการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็น และให้คำปรึกษาหารือ ต่อแผนงานและกระบวนการตัดสินใจของบริษัท

การวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969) ฟอสเตอร์และจอนเกอร์ (Foster & Jonker, 2005) ฟรีดแมนและไมล์ (Friedman & Miles, 2006) แฮนเซนและสปิตซ์เชค (Hansen & Spitzack, 2010) เคเลอร์ (Kaler, 2003) ไกรสรสุธาสิณีและสไวทซ์เชค (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) คูลด์นและคณะ (Kuhndt et al., 2004) ลอเรนซ์และคณะ (Lawence et al., 2005) โรเมนตี (Romenti, 2010) สโลน (Sloan, 2009) และวอล์กเกอร์และมาร์ (Walker & Marr, 2001) จำนวน 7 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

6. วัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) คือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัท เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมของคนในบริษัท ซึ่งในการศึกษานี้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมบริษัทเป็นวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย (Adhocracy Culture) (Cameron & Quinn, 2006; Cameron & Quinn, 1999; Ubias & Alas, 2009; Ubias, 2009)

7. วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัท ที่มุ่งเน้นการควบคุมการกระบวนกรดำเนินงานภายใน ให้มีความสำคัญกับลักษณะการดำเนินการที่เป็นทางการและมีโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจนเป็นทางการ คำนึงถึงการรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของบริษัทในระยะยาว วัฒนธรรมลำดับชั้นจำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

7.1 การควบคุม คือ กระบวนการในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานภายในบริษัทเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบและได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดผ่านกลไกของการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบที่เป็นทางการ และข้อปฏิบัติในการกระบวนกรทำงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งทุกคนในบริษัทต้องปฏิบัติตาม

7.2 สายบังคับบัญชา คือ กระบวนการในการจัดการภายในบริษัทที่มุ่งเน้นความเป็นทางการ โดยจัดให้มีการกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ

7.3 ความมีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ภายใต้เงื่อนไขของการใช้จำนวนทรัพยากรในการผลิตที่น้อยที่สุด และต้นทุนต่ำ

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบอรรีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอัสและอะลาส (Ubias & Alas, 2009) ยูบิอัส (Ubias, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

8 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัท ที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกบริษัท และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการทำงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

8.1 การแข่งขัน คือ การมุ่งเน้นที่จะประสบความสำเร็จเหนือบริษัทอื่น การเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ ในตลาด

8.2 ผลិតภาพ คือการมุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

8.3 พันธมิตร คือ การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก บริษัท ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท ทั้งในเชิงการแลกเปลี่ยน การขาย การติดต่อ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบอร์รีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอุส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับของการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

9. วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อสร้างให้เกิดกระบวนการทำงานภายในบริษัทที่มีความเป็นมิตร มีความผูกพัน และมีความจงรักภักดีต่อบริษัท วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

9.1 การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันของบุคคลอย่างน้อย 2 คนในบริษัท ซึ่งมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันต่อการทำงานของทีม ความยืดหยุ่นและมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

9.2 การร่วมมือ คือ กระบวนการดำเนินงานของบริษัทที่มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ของการคิด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการกระทำ

9.3 การสร้างขวัญกำลังใจ คือ กระบวนการในการพัฒนาสภาพทางจิตใจของบุคลากรในบริษัทให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ผ่านกลไกของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีพันธะผูกพันระหว่างพนักงานกับบริษัท และความจงรักภักดีต่อบริษัท

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบอร์รีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอุส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับของการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

10 วัฒนธรรมบริษัทแบบทำท่าย (Adhocracy Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานในระดับสูง สนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอิสระในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่บริษัท วัฒนธรรมบริษัทแบบทำท่ายจำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

10.1 ความยืดหยุ่น คือ บริษัทมีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงได้อย่างง่ายดายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

10.2 การสร้างสรรค์ คือ บริษัทมุ่งเน้นการดำเนินงานในการสร้างสิ่งใหม่หรือใช้สิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ที่มีประสิทธิผลเพื่อแสวงหาโอกาสที่มีคุณค่า

10.3 การพัฒนานวัตกรรม คือ กระบวนการที่บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลการผลิตสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อเป็นองค์กรที่มีความนำสมัย

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบทำท่าย พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบร์รีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอุส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับของการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำท่าย ผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

11 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand) คือ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีบทบาทในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการซื้อขายหลักทรัพย์จดทะเบียน และพัฒนาระบบต่างๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายหลักทรัพย์ รวมทั้งดำเนินธุรกิจใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายหลักทรัพย์ เช่น การทำหน้าที่เป็นสำนักหักบัญชี (Clearing House) ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ นายทะเบียนหลักทรัพย์ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนดำเนินธุรกิจอื่น ๆ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

12 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Companies) หมายถึง บริษัทที่มีข้อมูลตามรายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งจำแนกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ทรัพยากร เทคโนโลยี ธุรกิจการเงิน บริการ สินค้าอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภคบริโภค และอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง จำนวน 483 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554 ค) ทั้งนี้ไม่ได้รวมบริษัทในหมวดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินงานกลุ่มตลาด mai เนื่องจากมีโครงสร้างเงินทุนที่แตกต่างจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาด SET

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมโดยการรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎีจากหนังสือ บทความจากวารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และออกแบบวิธีการศึกษาเพื่อ มุ่งสู่ความสำเร็จของงานวิจัย โดยมีกรอบการศึกษาดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)
2. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility : CSR)
3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
4. แนวคิดการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)
5. แนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)
6. แนวคิดวัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture)
  - 6.1 วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)
  - 6.2 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture)
  - 6.3 วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture)
  - 6.4 วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture)
7. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. ตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวิจัย

### กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)

การศึกษาประยุกต์ใช้ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) และแนวคิดพลเมืองของธุรกิจ (Corporate Citizenship) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิจัย เพื่อสามารถเข้าใจถึงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม และปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อพัฒนาสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

ในปีค.ศ 1932 เบิร์ลและมินส์ (Berle & Means, 1932) ได้เขียนหนังสือเรื่อง

บริษัทสมัยใหม่ และทรัพย์สินส่วนบุคคล (The Modern Corporation and Private Property) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดในการแยกออกจากกันระหว่างความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการควบคุม (Control) ภายในองค์กร ต่อมาทฤษฎีตัวแทนได้รับการพัฒนาและขยายความสนใจเพิ่มขึ้นโดยอัลเคียนและเดมเซทส์ (Alchian & Demsetz, 1972) และเจนเซนและเมกกิง (Jensen & Meckling, 1976) ภายใต้ทฤษฎีตัวแทน ได้กล่าวว่าความเป็นตัวแทน (Agency) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากความยินยอมพร้อมใจระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยที่บุคคลฝ่ายหนึ่งคือตัวการ (Principal) หรือผู้ถือหุ้น (Shareholders) หรือผู้ลงทุน (Investors) ของธุรกิจ ได้มอบหมายอำนาจการบริหารจัดการบริษัทให้กับอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าตัวแทน (Agent) ซึ่งเป็นฝ่ายจัดการหรือผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบริษัทแทนผู้เป็นเจ้าของหรือฝ่ายตัวการ ผลของการแยกความเป็นเจ้าของกิจการและการบริหารกิจการออกจากกันจึงไม่สามารถที่จะติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิดในสิ่งที่ผู้จัดการได้กระทำ นำมาสู่ปัญหาตัวแทน (Agency Problem) ได้

ไอเซนฮาร์ดต์ (Eisenhardt, 1989) กล่าวถึงปัญหาตัวแทน (Agency Problem) ที่อาจเกิดขึ้นในความสัมพันธ์ของตัวแทนและสามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ด้วยทฤษฎีตัวแทน

1) ปัญหาการขัดแย้งของผลประโยชน์ เมื่อความต้องการหรือเป้าหมายของตัวการและตัวแทนขัดแย้งกัน ซึ่งสอดคล้องกับเจนเซนและเมกกิง (Jensen & Meckling, 1976) ที่กล่าวไว้ในทางปฏิบัติฝ่ายตัวแทนอาจไม่ได้จัดการหรือตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายตัวการหรือเจ้าของ เนื่องจากอาจมีเป้าหมายและความต้องการที่จะบรรลุผลประโยชน์ต่างกัน ดังนั้นทฤษฎีตัวแทนจึงเป็นแนวคิดที่จะทำให้ฝ่ายตัวการหรือเจ้าของสามารถรักษาผลประโยชน์ของตนเองจากการมอบอำนาจให้ตัวแทนบริหารจัดการจนสร้างประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์แก่เจ้าของ ผ่านกลไกของการควบคุม การจัดการ และข้อมูลข่าวสาร เพื่อลดปัญหาดังกล่าว

2) ปัญหาในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของตัวแทน (Monitoring Device) ว่ามีความประพฤติที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากและมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งอาจเรียกว่ามีต้นทุนตัวแทนสูง (Agency Cost) ภายใต้ทฤษฎีตัวแทนนำเสนอวิธีตรวจสอบและควบคุมหลายวิธี อาทิ การจัดกิจกรรมให้ผู้ถือหุ้นเข้าไปมีส่วนร่วมกับบริษัท การตรวจสอบและควบคุมโดยใช้แผนค่าจ้างหรือสัญญาจ้างที่ผู้ก่อการมีต่อตัวแทน (ดวงมณ จึงเสถียรทรัพย์, 2552) โซโลมอน (Solomon, 2007) เสนอวิธีการตรวจสอบผ่านการใช้สิทธิ์ผู้ถือหุ้นในการประชุมประจำปี ตลอดจนมาตรการครอบงำกิจการ (Takeover) ให้เป็นประโยชน์ ซึ่งเจนเซนและรูแบค (Jensen & Ruback, 1983) กล่าวว่าวิธีการนี้สามารถดำเนินการได้หากฝ่ายผู้ถือหุ้นหรือผู้ก่อการไม่ไว้วางใจฝ่ายตัวแทนหรือฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นหรือฝ่ายผู้ก่อการสามารถสามารถออกเสียงสนับสนุนผู้ครอบงำกิจการรายใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพของฝ่ายตัวแทนได้ นอกจากนี้โซโลมอน (Solomon, 2007) เสนอวิธีประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้ถือหุ้นเฉพาะกลุ่มซึ่งเป็นผู้ก่อการกับฝ่ายจัดการซึ่งเป็นตัวแทนได้ แต่อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องคำนึงถึงการแทรกแซงการตัดสินใจทางธุรกิจของบริษัท หรือการได้รับข้อมูลเป็นพิเศษกว่าผู้ลงทุนกลุ่มอื่น อันจะก่อให้เกิดการกระทำผิดกฎหมายเรื่องการรับรู้ข้อมูลภายในได้ ประการสุดท้ายดำเนินการโดยผู้ถือหุ้นจำนวนหนึ่งรวมตัวกันให้ได้มากพอตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อขอให้บริษัทจัดการเรื่องกับผู้ถือหุ้นไม่พอใจ แต่หากยังไม่ได้รับการแก้ไขใดๆ ผู้ถือหุ้นก็มีสิทธิ์ขายหุ้นบริษัทได้



3) ปัญหาของความเสียงรบกวน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ก่อการและตัวแทนมีทัศนคติต่อความเสียงที่แตกต่างกัน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายอาจขึ้นชอบต่อการกระทำที่แตกต่างเพราะขึ้นชอบต่อความเสียงที่แตกต่างกัน ซึ่งหากกิจการไม่มีเครื่องมือใดๆ ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้บริหารก็อาจตัดสินใจทำธุรกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียงกับกิจการตามมาหรือตัดสินใจทำธุรกรรมอื่นๆ ในลักษณะเดียวกันที่จะส่งผลเสียต่อผู้เป็นเจ้าของนั้นบนความได้เปรียบของผู้ถือหุ้น การตรวจสอบและควบคุมโดยใช้แผนค่าจ้างหรือสัญญาจ้างที่ผู้ก่อการมีต่อตัวแทน (ดวงมน จิงเสถียรทรัพย์, 2552) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เกิดความแน่ใจว่าสัญญาที่สร้างขึ้นระหว่างฝ่ายตัวแทนกับผู้ก่อการได้มีการยึดถือปฏิบัติตามนั้นจริง (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2546)

ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งในทัศนะของอัลเคียนและเดมเซทส์ (Alchian & Demsetz, 1972) พบว่าให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น (Shareholders) ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร และมีความชอบธรรม (Legitimized) ที่จะต้องได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนขององค์กรเนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้ซึ่งมีบทบาทเป็นเจ้าของธุรกิจและยังเป็นกลุ่มที่ได้รับความเสียงในการลงทุนด้วย ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้แนวคิดของทฤษฎีตัวแทนจึงมุ่งเน้นให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximizing Management) เพื่อสร้างความมั่งคั่ง และการเติบโตแก่องค์กรและผู้ถือหุ้นโดยองค์กรจะปฏิบัติตามที่กฎหมายระบุเท่านั้น ทฤษฎีตัวแทน เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) (Anand, 2008; Clarke, 2004) เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการได้รับการพิจารณาให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวการ (Principal) กับตัวแทน (Agency) การกำกับดูแลกิจการเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Monitoring Device) ของฝ่ายตัวแทนให้ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตัวการมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนลดความผิดพลาดในการแบ่งผลประโยชน์ และทำให้ฝ่ายตัวการได้รับผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาตัวแทน (Agency Problem) ตลอดจนเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการกำกับการทำงานขององค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เกิดผลกำไรสูงสุด (Profit Maximizing Management) ตอบแทนแก่ฝ่ายตัวการ อันเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทภายใต้มุมมองของทฤษฎีตัวแทน

การขับเคลื่อนให้เกิดการนำนโยบายต่างๆ รวมถึงการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในองค์กรมาจากปัจจัยผู้นำ (Leaders) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง (Burekul, 1998) แอลลิสัน (Allison, 1971) กล่าวว่าผู้นำที่จะสามารถนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถสื่อสารความสำคัญของการมีการกำกับดูแลกิจการ มีความสามารถในการกระตุ้นให้หน่วยงานภายในบริษัทเห็นความสำคัญ มีความสามารถในการเป็นตัวแทนของบริษัทที่จะสื่อสารกับสาธารณะและสื่อมวลชนว่าบริษัทมีนโยบายการกำกับดูแลกิจการอย่างไร ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และมีการ

พิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ที่ให้ความสนใจกับความต้องการและศักยภาพในการพัฒนาของบุคคลที่แตกต่างกัน และภายใต้ทฤษฎีตัวแทนนี้ฝ่ายที่เป็นตัวแทน (Agent) ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบริษัทแทนผู้เป็นเจ้าของหรือฝ่ายตัวการ (Principal) จะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันให้เกิดนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในองค์กร อันจะเป็นการเอื้อให้เกิดการสร้างกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดีส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่มีศักยภาพสามารถสร้างผลตอบแทนคืนแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กร เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทภายใต้มุมมองของทฤษฎีตัวแทน

นอกจากนี้ภายใต้ทฤษฎีตัวแทน ก่อให้เกิดการสร้างกลไกในการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่ผู้นำต้องนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติจนกลายเป็นการก่อรูปพฤติกรรมและความคิดของคนภายในองค์กรซึ่งนำไปสู่การเกิดเป็นคุณลักษณะหลักขององค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความมีคุณภาพแตกต่างจากองค์กรอื่น เสมือนเป็นกลไกในการเกิดการสร้างวัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) สอดคล้องกับทัศนะของชาเยน (Schein, 2009) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมบริษัท คือรูปแบบของสมมติฐานโดยนัยที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่งในการเรียนรู้ที่จะจัดการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน ซึ่งสามารถทำให้มีการทำงานที่ดีเพียงพอต่อการพิจารณาสิ่งที่ถูกต้อง และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ในการรับรู้ว่าจะแนวทาง ความคิด ความรู้สึก ต่อความสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้นอย่างถูกต้อง ดังนั้นกลไกการกำกับดูแลกิจการภายใต้แนวคิดทฤษฎีตัวแทน จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการหล่อหลอมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะส่งผลต่อการสร้างแนวทางในการดำเนินกิจการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทแก่ผู้เป็นเจ้าขององค์กรได้

กลไกสำคัญประการหนึ่งในการแก้ปัญหาตัวแทน (Agency Problem) ภายใต้ทฤษฎีตัวแทน คือ วิธีการตรวจสอบผ่านการใช้สิทธิผู้ถือหุ้นในการประชุมประจำปี และการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้ถือหุ้นเฉพาะกลุ่มซึ่งเป็นผู้ก่อการกับฝ่ายจัดการซึ่งเป็นตัวแทน โดยดำเนินการภายใต้เงื่อนไขของความถูกต้องตามระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ (Solomon, 2007) ตลอดจนการจัดกิจกรรมให้ผู้ถือหุ้นเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับบริษัท (ดวงมน จึงเสถียรทรัพย์, 2552) ซึ่งกลไกเหล่านี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ในทัศนะของเคเลอร์ (Kaler, 2003) ซึ่งกล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยน จึงกล่าวได้ว่าภายใต้ทฤษฎีตัวแทนได้ผลักดันให้เกิดกลไกเหล่านี้ในการช่วยให้ผู้ก่อการหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักในองค์กรสามารถมีเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Monitoring Device) ของฝ่ายตัวแทนหรือผู้จัดการให้สามารถปฏิบัติงานหรือตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายตัวการหรือเจ้าของอันเป็นการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียหลักเป็นอย่างดี

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) และเป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่ง

ประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

## 2. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory)

คำว่าผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ถูกใช้ครั้งแรกในปีค.ศ. 1963 จากการบันทึกภายในของสถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด โดยคำจำกัดความที่เป็นที่แพร่หลายเกิดขึ้นจากการเขียนหนังสือของฟรีแมน (Freeman, 1984) เรื่องการจัดการกลยุทธ์: แนวทางผู้มีส่วนได้เสีย แนวคิดใหม่สำหรับการจัดการ (Strategic Management: a Stakeholder Approach as a New Conceptual Framework for Management) ผู้มีส่วนได้เสีย คือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร (Freeman, 1984) ซึ่งสอดคล้องกับโพสต์และคณะ (Post et al., 2002) ให้นิยามผู้มีส่วนได้เสียคือบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจขององค์กร นโยบาย และการปฏิบัติ เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียจึงเสนอวิธีการใหม่ในการจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กร ที่เต็มมุ่งเน้นการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จขององค์กร บนหลักการความสามารถขององค์กรในการสร้างความมั่งคั่ง ให้คุณค่า หรือสร้างความพึงพอใจแก่เพียงถือหุ้นไปสู่การพัฒนาแนวคิดที่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆร่วมด้วย และไม่ควรจำเพาะแก่เพียงถือหุ้น โดยแนะนำว่าความต้องการกำไรสูงสุดของผู้ถือหุ้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความพอใจและการตอบสนองความต้องการบางอย่างของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Clarkson, 1995; Foster & Jonker, 2005; Hawkins, 2006) นอกจากนี้ฟรีแมน (Freeman, 1984) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) เป็นรากฐานสำคัญต่อการสร้างแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพัฒนาไปสู่แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซิมมอนส์ (Simmons, 2004) มีมุมมองว่าองค์กรได้รับการคาดหวังในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสนใจผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้นและยอมรับบทบาทหน้าที่ในการสนใจดูแลต่อกลุ่มผลประโยชน์เป็นผู้มีส่วนได้เสียที่นึ่งเฉียบ เช่น ชุมชนท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม จากค่านิยมตลอดจนความสำคัญของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียทำให้เกิดความเข้าใจถึงธรรมชาติของบริษัทที่ควรสนับสนุนการพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกใหม่ซึ่งเป็นมุมมองที่กว้างกว่าเดิมที่มองเพียงผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นความชอบธรรมในรูปแบบใหม่ของความเข้าใจทางจัดการและการกระทำ (Jonker & Foster, 2002) จึงอาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียนี้ให้ความสำคัญกับนโยบายและการดำเนินการของบริษัทที่สร้างผลกระทบให้เกิดกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง ภาครัฐและชุมชน เป็นต้น โดยบริษัทมีภาระรับผิดชอบต่อสังคมที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของตนเอง

ในการจำแนกประเภทผู้มีส่วนได้เสียในทัศนะนักวิชาการ สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ แต่ส่วนใหญ่นิยมจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ ผู้มีส่วนได้เสียระดับแรก หรือผู้มีส่วนได้เสีย

ระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) และผู้มีส่วนได้เสียระดับรองหรือผู้มีส่วนได้เสียระดับทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) (Clarkson, 1995; Mcalister et al., 2005; Post et al., 2002) โดย คลาร์กสัน (Clarkson, 1995) กำหนดว่าผู้มีส่วนได้เสียระดับแรกหรือผู้มีส่วนได้เสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) เป็นบุคคลที่มีผลต่อการอยู่รอดของบริษัทหากปราศจากการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องกับบริษัท ซึ่งประกอบด้วยผู้ถือหุ้นและนักลงทุน พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต รวมถึงสิ่งที่ถูกกำหนดเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสาธารณะ ซึ่งประกอบด้วยรัฐบาลและชุมชนที่จัดหา โครงสร้างพื้นฐานและตลาด รวมทั้งกฎหมายและระเบียบที่จะต้องดำเนินการ และภาวะผูกพันทาง ภาษี ในขณะที่โพสท์และคณะ (Post et al., 2002) ระบุว่าผู้มีส่วนได้เสียระดับแรก หรือผู้มีส่วนได้ เสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ขายปัจจัยการผลิต พนักงานมี ความสำคัญต่อการขายแรงงานให้กับบริษัท ผู้ถือหุ้นมีความสำคัญในการลงทุน ผู้ให้สินเชื่อมี ความสำคัญในการให้ยืมเงิน ผู้ค้าปลีกและค้าส่งมีความสำคัญในการกระจายสินค้า สอดคล้องกับ แมคอัลลิสเตอร์และคณะ (McAlister et al., 2005) ที่ระบุว่าประกอบด้วย ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุน พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต (คู่ค้า) ผู้มีส่วนได้เสียสาธารณะเช่นรัฐบาลและชุมชน โดยผู้มีส่วนได้เสียระดับแรกเป็นกลุ่มที่เป็นพื้นฐานต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดของธุรกิจ สำหรับผู้มีส่วนได้เสียระดับรองหรือผู้มีส่วนได้เสียระดับทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) โพสท์และคณะ (Post et al., 2002) กล่าวว่าบุคคลและกลุ่มในสังคมผู้ซึ่งได้รับผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อม จากกิจกรรมและการตัดสินใจในระดับแรกของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย รัฐบาลมีผลในด้านการออก กฎหมาย ภาษี ชุมชนท้องถิ่นมีผลในด้านงานและสิ่งแวดล้อม ชุมชนทั่วไป มีผลในด้านทัศนคติทั้งเชิง บวกและลบ สื่อมีผลในด้านภาพพจน์และประชาสัมพันธ์ กลุ่มสนับสนุนธุรกิจมีผลในด้านการวิจัยและ การปรึกษา กลุ่มกิจกรรมทางสังคมมีผลในด้านความต้องการทางสังคม รัฐบาลต่างประเทศมีผลใน ด้านความเป็นมิตรและมีความเอื้ออาทร นอกจากนี้ แมคอัลลิสเตอร์และคณะ (McAlister et al., 2005) ได้ระบุว่าผู้มีส่วนได้เสียระดับรองเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลและได้รับผลกระทบจากบริษัท แต่ไม่ได้มี พันธะต่อการดำเนินการของบริษัทถึงระดับที่เป็นความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของบริษัท ซึ่ง ประกอบด้วย สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์

ในทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียการจะทำความเข้าใจว่าบริษัทควรให้ความสนใจผู้มีส่วน ได้เสียกลุ่มใดหรือให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดมีส่วนร่วมกับองค์กร อาจต้องพิจารณาจากปัจจัยด้าน คุณลักษณะของผู้มีส่วนได้เสียร่วมด้วย มิทเชลล์และคณะ (Mitchell et al., 1997) ได้พัฒนา แบบจำลองการระบุผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะของผู้มีส่วนได้เสียที่มีอำนาจ (Power) ความชอบธรรม (Legitimacy) และความเร่งด่วน (Urgency) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) อำนาจ (Power) ผู้มีส่วนได้เสียมีขอบเขตของอำนาจในการได้รับการเข้าถึง ความสามารถในการบังคับ ได้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับบริษัท หรือสัญลักษณ์ที่หมายถึงการ กำหนด หรือการสื่อสารถึงองค์กร อำนาจจึงสามารถจำแนกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ อำนาจในการ บังคับ (Coercive Power) ซึ่งประกอบด้วยการใช้พลังกาย ความรุนแรง หรือบางประเภทของการ หยุดยั้ง ลักษณะต่อมาคืออำนาจในการได้ประโยชน์ (Utilitarian) รวมทั้งการควบคุมทางการเงิน หรือวัตถุติบ และลักษณะสุดท้ายคืออำนาจที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Power) เป็นการอาศัยการ ใช้สัญลักษณ์ซึ่งมีความหมายว่ามีเกียรติยศทางสังคม มีชื่อเสียง หรือบางลักษณะ สัญลักษณ์อาจอยู่

ในรูปของการเขียนข้อความรณรงค์ ข้อความโฆษณา เว็บไซต์ (Web Site) เป็นต้น (Jamali, 2008; Mitchell et al., 1997; McAlister et al., 2005) ผู้มีส่วนได้เสียที่มีอำนาจสามารถทำอันตรายหรือทำร้ายบริษัท แต่อย่างไรก็ตามคำว่าอำนาจยังมีความเป็นพลวัต ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงสามารถทำได้กับผู้มีส่วนได้เสียที่มีลักษณะของอำนาจแตกต่างกัน

2) ความชอบธรรม (Legitimacy) เป็นการรับรู้หรือความเชื่อว่าการกระทำของผู้มีส่วนได้เสียมีความเหมาะสม และมีความชอบธรรมตามสิทธิ์ที่กฎหมายกำหนด หรือตามสิทธิทางศีลธรรม หรือสถานะที่เป็นความเสี่ยงในการเกิดอันตรายและผลประโยชน์ซึ่งเกิดขึ้นจากการกระทำของบริษัท (Mitchell et al., 1997; McAlister et al., 2005; Jamali, 2008) อย่างไรก็ตามความชอบธรรมจะขึ้นอยู่กับระบบโครงสร้างบรรทัดฐานทางสังคม ค่านิยม ความเชื่อ และการให้คำจำกัดความ (Suchman, 1995) นอกจากนี้ความชอบธรรมเกิดขึ้นได้เมื่อผู้มีส่วนได้เสียได้รับอันตราย เพราะกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท (Porter & Kramer, 2006) ธุรกิจที่ดำเนินการห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งนั่นหมายถึงการผลิต แต่ถ้าในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับอันตรายหรือบาดเจ็บดังนั้นผู้มีส่วนได้เสียจึงมีความชอบธรรมในการเรียกร้องให้บริษัทดูแล แต่ความชอบธรรมของผู้มีส่วนได้เสียไม่อาจมีอำนาจหรือความเร่งด่วนที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารของบริษัทที่จะทำการดูแล (Mitchell et al., 1997)

3) ความเร่งด่วน (Urgency) เป็นความอ่อนไหวของเวลาและความสำคัญของการเรียกร้องของผู้มีส่วนได้เสีย หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับซึ่งผู้มีส่วนได้เสียเรียกร้องความสนใจได้ทันที ซึ่งประกอบด้วย ความอ่อนไหวของเวลา (Time Sensitivity) และความสำคัญของการเรียกร้องของผู้มีส่วนได้เสีย (The Importance of the Claim) (Jamali, 2008; Mitchell et al., 1997; McAlister et al., 2005)

ฟรีแมน (Freeman, 1984) พัฒนาทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) โดยมีพื้นฐานมาจากกรอบแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ในหนังสือเรื่องหน้าที่ของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) ที่นำเสนอมุมมองด้านบวกของผู้จัดการในการสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม โดยฟรีแมน (Freeman, 1984) กล่าวยืนยันว่าผู้บริหารต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัทซึ่งประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น ดังนั้นในมุมมองนี้จึงเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอหากผู้จัดการหรือผู้บริหารองค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญเพียงความต้องการของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของบริษัทเท่านั้น นำไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing) นอกเหนือไปจากผลกระทบต่อการดำเนินงานทางการ ซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีผู้พิทักษ์ (Stewardship Theory) นอกจากนี้วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) ได้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้บริหาร จึงนำไปสู่การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในการดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) และเป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างความรับผิดชอบต่อ

สังคมของบริษัทซึ่งประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

### 3. แนวคิดความเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship)

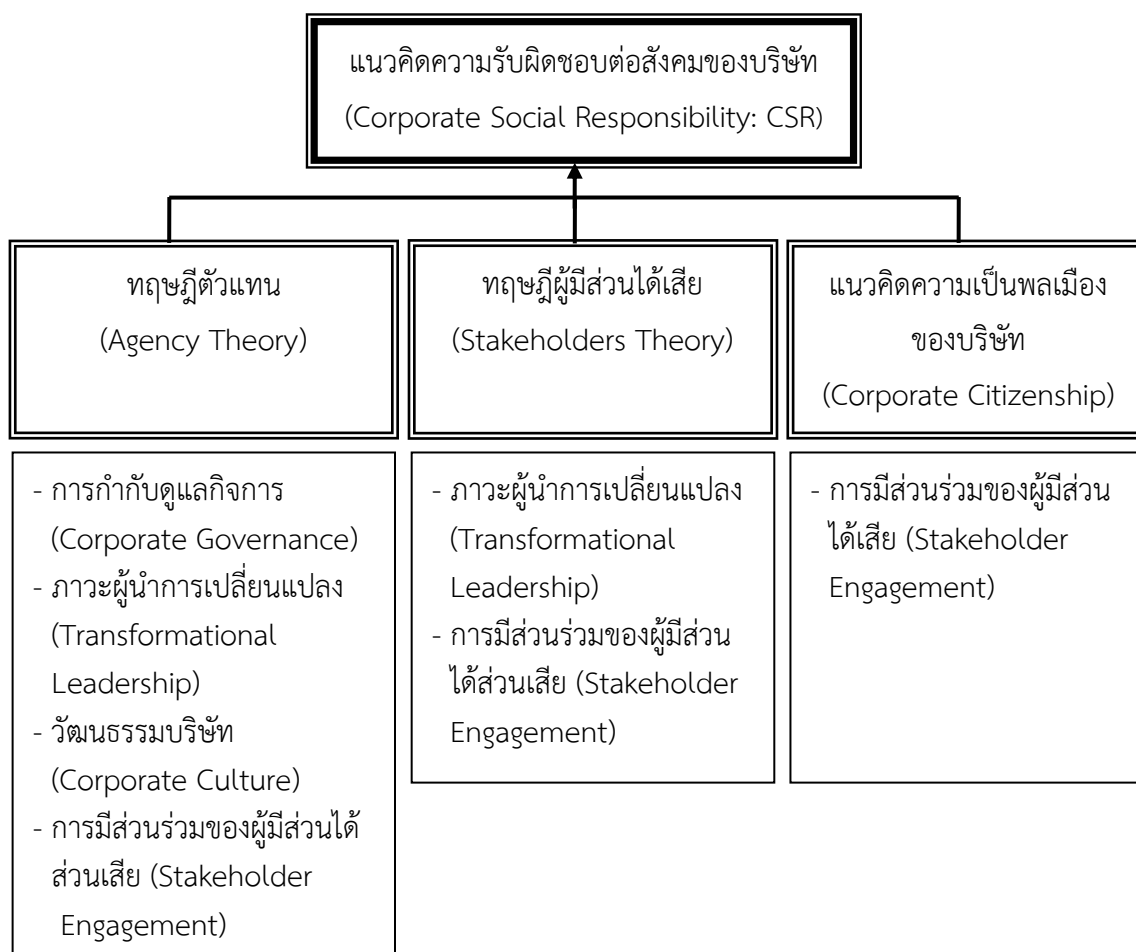
แนวคิดความเป็นพลเมืองของบริษัทเป็นแนวคิดในการมองบริษัทว่าเป็นหน่วยหนึ่งหรือเทียบเท่ากับบุคคล และต้องมีหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีของรัฐเช่นเดียวกัน จากแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1998) ความรับผิดชอบอย่างี่ 4 ของพลเมืองก็คือความรับผิดชอบต่อมนุษยธรรม (Philanthropic Responsibility) เพื่อช่วยให้สังคมเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน โดยเป็นการมองบริษัทในระดับเดียวกับบุคคลนั่นก็คือการบริจาคด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยให้สังคมดีขึ้นอย่างยั่งยืนนั่นเอง นอกจากนี้ กูดกิ้งและคณะ (Googins et al., 2007) กล่าวถึงความเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship) ไว้ในหนังสือเรื่อง Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship โดยให้นิยามว่าความเป็นพลเมืองของบริษัทมีรากความคิดอยู่ในเรื่องของจริยธรรม และจรรยาบรรณของธุรกิจ หรือการตั้งอยู่บนฐานของความดี หรือการกระทำเพื่อความดีของส่วนรวม ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และการปฏิบัติภายในกฎเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับ เช่น กฎหมาย มาตรฐานด้านธุรกิจ หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพหรือธุรกิจ การปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมายและหลักจรรยาบรรณ ธุรกิจต่างๆ สามารถทำได้พอดีกับหลักปฏิบัติเหล่านั้น หรือตัดสินใจที่จะยึดหลักปฏิบัติดำเนินธุรกิจที่สูงกว่าหลักพื้นฐานของกฎหมาย หรือกฎเกณฑ์จรรยาบรรณทั่วไป เช่นการทำให้ระดับมาตรฐานที่สูงกว่าข้อกำหนดทางกฎหมายในการจัดการความปลอดภัยกับพนักงาน หรือการทำเกินข้อกำหนดมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้น Beyond Good Company จึงหมายถึงการอยู่ในภาวะมากกว่าและดีกว่าการเป็นบริษัทที่ดีทั่วไป หรือการก้าวสู่แนวหน้าเกินกว่ามาตรฐานปกติ ซึ่งสอดคล้องกับซีเกลและไวทาลีโน (Siegel & Vitaliano, 2007) แนวคิดพลเมืองของธุรกิจ คือ การมีส่วนร่วมของ บริษัท ในกิจกรรมที่จะปรากฏขึ้นสูงเป็นมากกว่าวาระทางสังคม และก้าวล้ำไปกว่าข้อเรียกร้องตามกฎหมาย

แนวคิดการเป็นพลเมืองของบริษัท จึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรที่สามารถมีผลกำไรที่ดี ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ แบกโนลิและวัตต์ (Bagnoli & Watts, 2003) ที่กล่าวยืนยันว่าแนวคิดพลเมืองของธุรกิจ ยืนยันว่าบริษัท ที่มีความเป็นพลเมืองของธุรกิจที่ดี สามารถมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีกำไรสูงสุด นอกจากนี้การเกิดขึ้นของแนวคิดพลเมืองของธุรกิจ ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นแนวทางการปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ดี มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการเติบโตของความเชื่อว่าลักษณะของการดำเนินการขององค์กรที่แสดงถึงการเป็นพลเมืองของธุรกิจที่ดีลักษณะหนึ่งในแง่ของผู้มีส่วนได้เสียเช่นผู้บริโภค นักลงทุน พนักงานและอื่นๆ (Lin et al., 2010) การดำเนินการของบริษัทที่สะท้อนการดำเนินการโดยใช้แนวคิดพลเมืองของธุรกิจ มีการพัฒนาและริเริ่มหลากหลายซึ่งการดำเนินการที่นิยม เช่นการจัดหาเงินทุนการศึกษาสำหรับพนักงาน การส่งเสริมโครงการคุณธรรมจริยธรรม การนำนโยบายเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและให้การสนับสนุนชุมชนมาใช้ปฏิบัติ (Maignan & Ferrell, 2000) ในทำนองเดียวกับ ลูและภัทราจารย์ (Luo & Bhattacharya, 2006) สนับสนุนว่าการเป็นพลเมืองขององค์กรเป็นความคิด ที่อ้างถึงการมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของบริษัท นอกจากนี้ยังหมายถึง

กิจกรรมของบริษัทและสถานะที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบริษัทและภาระผูกพันทางสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวคิดการเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship) เป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) และเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงถึงปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ที่ก่อให้เกิดการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) และแนวคิดพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)

ภาพประกอบ 1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) .ในการศึกษานี้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) และแนวคิดความเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate

Citizenship) ซึ่งภายใต้ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) สามารถอธิบายความเชื่อมโยงกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่งประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) สำหรับทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) เชื่อมโยงกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) อีกทั้งแนวคิดการเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship) ได้เชื่อมโยงถึงปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

## แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR)

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility : CSR) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำเสนอสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วย ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ความเป็นมาของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท องค์ประกอบและการวัดตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จุดเริ่มต้นของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจมีมาเนิ่นนานตั้งแต่ก่อนศตวรรษที่ 1950 (Carroll, 2008) อย่างไรก็ตามการให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility : CSR) ในทัศนะของนักวิชาการต่างๆ มีการกล่าวไว้แตกต่างกันซึ่งสามารถจำแนกเป็นการให้ความหมายอย่างแคบ และการให้ความหมายอย่างกว้างดังนี้

การให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมุมมองอย่างแคบ (Narrow View) ที่เน้นให้ความสำคัญกับมิติของความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ดังเช่น โบเวน (Bowen, 1953) ได้ให้คำนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าหมายถึงภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการดำเนินนโยบาย ทำการตัดสินใจ หรือปฏิบัติตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นที่ปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับเดวิส (Davis, 1960) ที่ให้ความหมายว่าเป็นการตัดสินใจของนักธุรกิจและการดำเนินการเพื่อเหตุผลอย่างน้อยที่สุดไปยังผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยตรงหรือผลประโยชน์ทางเทคนิคของบริษัท เช่นเดียวกับฟริตแมน (Friedman, 1970) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มุ่งเน้นยังการทำกำไรสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ภายใต้กรอบของกฎหมาย และศาสนาที่กำหนดในประเทศ

การให้ความหมายในมุมมองอย่างกว้าง (Broad View) มุ่งเน้นการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยขยายขอบเขตไปสู่การให้ความสำคัญกับมิติทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการให้ความสำคัญในมิติของสังคมเพิ่มมากขึ้น ในปีค.ศ.1960 ได้เริ่มขยายมุมมอง



ของหมายคามรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยให้ความสำคัญกับมิติทางเศรษฐกิจควบคู่กับมิติแรงงานหรือพนักงานในองค์กรดังที่ เฟรเดอริก (Frederick, 1960) ให้คำนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นการใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสุดท้ายคือสังคม มากกว่าการสนใจแค่เพียงตัวบุคคลและบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับจอห์นสัน (Johnson, 1971) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เป็นการจัดการความสนใจที่หลากหลายของพนักงานให้เกิดความสมดุล แทนที่จะมุ่งไปที่กำไรสำหรับผู้ถือหุ้นหรือกิจการแต่กลับให้ความสนใจที่จะมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต ชุมชนท้องถิ่น และประเทศชาติ ต่อมาองค์กรอิสระและนักวิชาการหลายท่านได้ขยายมุมมองการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ครอบคลุมมิติที่หลากหลายทั้งด้านเศรษฐกิจ ควบคู่กับคุณภาพชีวิตของพนักงาน กฎหมาย จริยธรรมสังคม สิ่งแวดล้อม ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนการดำเนินการด้วยความสมัครใจ ดังเช่น คณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมโลก (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2000) ได้ระบุว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรธุรกิจที่จะมีจริยธรรม มีส่วนช่วยในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันก็พยายามปรับปรุง คุณภาพชีวิตของพนักงาน ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนชุมชนและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับคณะกรรมการยุโรป (European Commission, 2001) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นแนวคิดที่บริษัทดำเนินการสนับสนุนให้สังคมดีขึ้นและสิ่งแวดล้อมสะอาด ผ่านกระบวนการจัดการการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ด้วยความสมัครใจ เช่นเดียวกับแครร์อลและบัลโฮลต์ (Carroll & Buchholtz, 2006) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีความหมายรวมถึงความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และการกฤษฎีกาจากความคาดหวังไว้ต่อองค์กรโดยสังคมในช่วงเวลาหนึ่ง อีกทั้งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization, 2007) ยังได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทคือ ความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยพฤติกรรมที่โปร่งใสและมีจริยธรรม มีความสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสวัสดิภาพของสังคม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติตามกฎหมาย และบรรทัดฐานของพฤติกรรมองค์กรระดับสากล และต้องมีการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดทั่วทั้งองค์กร ในทัศนะของกิวเลอร์ (Ghillyer, 2008) ให้คำนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าเป็นการดำเนินการขององค์กรที่ถูกกำหนดให้บรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่าในผลประโยชน์ของสังคมและเหนือกว่ากำไรสูงสุดสำหรับผู้ถือหุ้น และบรรลุพันธะผูกพันทางกฎหมาย ซึ่งเป็นการให้ความหมายในมุมมองกว้างกว่าความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ทางการเงินที่บริษัทจะได้รับเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับดาฟท์ (Daft, 2010) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการในองค์กรที่จะทำการตัดสินใจและดำเนินการซึ่งจะยกระดับสวัสดิการและผลประโยชน์ของสังคมให้อยู่ในระดับที่ดีเท่าเทียมกับองค์กร

นอกจากนี้องค์กรอิสระ องค์กรที่มีบทบาทสนับสนุนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และนักวิชาการในประเทศไทยหลายท่านได้แสดงทัศนะต่อการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับการให้ความหมายในมุมมองอย่างกว้าง ดังที่สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2550) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจคือการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับ

การใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ว่าเป็นคำที่ใช้สำหรับองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐ เอกชน ตลอดจนองค์กรไม่แสวงผลกำไรโดยจะมีการใช้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่นิยมใช้ในภาคเอกชน โดยได้สรุปสาระสำคัญในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ประกอบด้วย การเป็นพันธะผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Commitment) เป็นกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนอยู่บนพื้นฐานความสมัครใจ เช่นเดียวกับสถาบันไทยพัฒน์ (2553) ที่ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทหรือบรรษัทบริบาล คือ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข นอกจากนี้กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2553) ยังได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเนื่องมาจาก การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรมโดยสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งรวมถึงสุขภาพและสวัสดิการของสังคม สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาบูรณาการทั่วทั้งองค์กรได้

จากนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่กล่าวถึงในเบื้องต้น พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในอดีตให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมิติของความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจเป็นหลักโดยดำเนินกิจการให้เกิดกำไรเป็นเป้าหมายสูงสุดเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น แต่การศึกษาในระยะหลังพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีการให้ความสำคัญกับมิติทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการให้ความสำคัญในมิติของสังคม กฎหมาย จริยธรรมสังคม สิ่งแวดล้อม ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนการดำเนินการด้วยความสมัครใจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) คือ การดำเนินกิจกรรมของบริษัทโดยการประสานการดำเนินงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย การเชื่อมโยงค่านิยมทางจริยธรรม และการดำเนินการด้านกุศลบนพื้นฐานของความสมัครใจ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายได้อย่างสมดุล อันจะเกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขและการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

## 2. ความเป็นมาของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจทำให้ค้นพบหลักฐานและร่องรอยจุดกำเนิดของการที่องค์กรธุรกิจมีความห่วงใยและเป็นกังวลเรื่องของสังคม ที่ช่วยให้เกิดเป็นการพัฒนาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจให้มีความเด่นชัดขึ้นอย่างมากในยุคปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการบ่งชี้ถึงจุดกำเนิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทัศนะของนักวิชาการต่างๆ มีการกล่าวไว้แตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงนำเสนอความเป็นมาในภาพของการสรุปตามช่วงเวลา que แสดงถึงพัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ดังนี้

### 2.1 ก่อนศตวรรษที่ 1950 ( Prior to 1950s)

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท(Corporate Social Responsibility: CSR) เริ่มก่อรูปร่างขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 เป็นผลมาจากกิจกรรมและการดำเนินการตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 1800 (Carroll, 2008) ในยุคนี้พบว่ามีปรากฏการณ์สำคัญที่เป็นร่องรอยการแสดงถึงพัฒนาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญสืบเนื่องมาจากองค์กรธุรกิจเน้นการทำงานในระบบโรงงาน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมุ่งเน้นการบริหารเพื่อให้เกิดผลกำไรสูงสุด (Profit Maximizing Management) (Carroll, 2008; Frederick, 1998) ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงมุ่งเน้นให้เกิดกำไรสูงสุด สร้างความมั่งคั่ง และการเติบโตแก่องค์กรและผู้ถือหุ้นโดยองค์กรจะปฏิบัติตามที่กฎหมายระบุเท่านั้น ดังนั้นผลกระทบที่เกิดจากแนวคิดดังกล่าวและการดำเนินงานในลักษณะระบบโรงงานจึงนำมาสู่การเกิดปัญหาทางสังคมหลายประการ อาทิ การใช้แรงงานเด็กและสตรี ปัญหาความยากจน ปัญหาการว่างงาน ปัญหาชุมชนแออัด เป็นต้น ต่อมาจึงเกิดความเคลื่อนไหวในด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยส่งเสริมให้มีสหภาพแรงงาน สร้างโรงพยาบาลหรือคลินิก โรงอาหาร สิ่งอำนวยความสะดวก และการแบ่งกำไรทั้งเจ้าของหรือผู้บริหารกิจการและพนักงาน เป็นต้น เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานและปัญหาทางสังคมต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่เริ่มต้นในการเชื่อมโยงธุรกิจและสังคมที่เริ่มมีการคำนึงถึงพนักงานมากขึ้น (Wren, 2005) อีกทั้งยังได้ปรากฏขึ้นในลักษณะของการทำบุญ (Philanthropy) อาทิ การให้เงินสนับสนุนเพื่อสร้างที่พักเด็กกำพร้า การจ่ายเงินเพื่อการกุศลอื่นๆ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างสวัสดิการที่ดีแก่พนักงานและครอบครัว เป็นต้น ซึ่งนับว่ารูปแบบแรกๆของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้เริ่มปรากฏขึ้นในองค์กรธุรกิจโดยมีลักษณะของการทำบุญและผู้บริหารบริษัทมีการติดต่อสัมพันธ์กับสังคมของคนงาน (Heald, 1957) การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมเริ่มเห็นร่องรอยที่เด่นชัดขึ้นผ่านการสนับสนุนจากนักวิชาการอาทิเช่น บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) เผยแพร่หนังสือหน้าที่ของผู้บริหาร(The Functions of the Executive) ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญที่จะต้องสร้างและพัฒนาคุณธรรมให้กับองค์กร โดยผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญผ่านการกำหนดเป็นจริยธรรมขององค์กร และปลูกฝังทัศนคติพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนความมีคุณธรรมขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นช่วงระยะแรกของการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ขององค์กร ซึ่งลักษณะสำคัญในภาพรวมคือการจัดการเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximizing Management) ประกอบกับมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงมีการกระจายความเป็น

เจ้าของของธุรกิจมากขึ้นและสังคมมีความหลากหลาย นอกจากนี้บทบาทหลักในการพัฒนา CSR คือ การสนับสนุนขององค์กรและการทำบุญ (Philanthropy) (Hay & Gray, 1974) ซึ่งสอดคล้องกับการแบ่งยุค CSR ของเมอร์ฟี (Murphy, 1978) ที่กล่าวว่าก่อนศตวรรษที่ 1950 เป็นยุคของความใจบุญ (Philanthropy Era) ในการบริจาคเพื่อการกุศลมากกว่าสิ่งอื่น

## 2.2 ช่วงทศวรรษที่ 1950s (ค.ศ.1950-1959)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ถือเป็นการก่อรูปร่างของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Carroll, 1999) โดยรู้จักโดยทั่วไปเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility: SR) มากกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) ต่อมาในปี 1953 โบเวน (Bowen, 1953) ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Social Responsibilities of the Businessman ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจว่าเป็นภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการดำเนินนโยบาย ทำการตัดสินใจ หรือปฏิบัติตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นที่ปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคม และกลายเป็นแนวทางที่แนะนำการดำเนินงานให้กับภาคธุรกิจในอนาคต แครร์รอล (Carroll, 2006) ได้กล่าวยกย่อง Howard Bowen ไว้ว่าเป็นบิดาแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (The Father of Corporate Social Responsibility) เฟรเดอริก (Frederick, 2008) ได้ทำการสรุปแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในยุคเริ่มต้นนี้ว่าประกอบด้วย 3 แนวคิดที่สำคัญ กล่าวคือ 1) องค์กรต้องได้รับความไว้วางใจจากสาธารณะ 2) ต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทรัพยากร และ 3) การดำเนินการด้านการกุศลต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล กล่าวคือ องค์กรจะดำเนินการกระทำเมื่อได้รับผลประโยชน์ร่วมด้วย อย่างไรก็ตามในยุคนี้ อาจมีการดำเนินการกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ มากกว่าจะดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจอย่างแท้จริง เนื่องจากเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

## 2.3 ช่วงทศวรรษที่ 1960s (ค.ศ.1960-1969)

ในช่วงทศวรรษที่ 1960 แนวคิดและแนวการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเป็นที่แพร่หลายมากขึ้น หนังสือที่ถูกอ้างอิงถึงในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 คือหนังสือของ George Goyder เรื่องบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (The Responsibility Company) ซึ่งกล่าวถึงการตรวจสอบทางสังคม (Social Audit) ซึ่งรวบรวมกิจกรรมที่หลากหลายของการตรวจสอบทางสังคมตั้งแต่ช่วงเวลากลาง-ปลายทศวรรษที่ 1950 และมีข้อเสนอว่าการตรวจสอบทางสังคมสามารถกระทำโดยเป็นประโยชน์ต่อการจัดการและเสนอให้ผู้มีส่วนได้เสียระดับสู่การเป็นความท้าทายและมีอิทธิพลต่อบริษัท (Carroll, 2008) สำหรับเดวิส (Davis, 1960) มีทัศนะว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจยังเป็นแนวคิดที่มีความคลุมเครือ ยุ่งยาก ซับซ้อน วัตถุประสงค์ในปัจจุบันได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม เขายังคงสนับสนุนแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจว่าเป็นสิ่งที่ควรได้เห็นในบริบทการบริหารจัดการ สำหรับแนวคิดที่เป็นที่รู้จักของเขาคือ กฎเหล็กของ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Iron Law of Responsibility) ที่ระบุว่าหากธุรกิจต้องการที่จะคงไว้ซึ่งสถานะและผลประโยชน์ที่ได้จากสังคม ธุรกิจก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อสังคมด้วย ในระยะยาวองค์กรที่ไม่ใช้อำนาจที่มีในการดูแลและใส่ใจกับสังคมจะต้องสูญเสียอำนาจนั้นในที่สุด นอกจากนี้ เฟรเดอริก (Frederick, 1960) เป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในยุคนี้ โดยเขา

มีทัศนคติต่อแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในมุมกว้างโดยเน้นขยายขอบเขตการใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสุดท้ายคือสังคมมากกว่าการสนใจในวงแคบแค่เพียงตัวบุคคลและบริษัท อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาใกล้เคียงกันนี้ ฟรีดแมนและฟรีดแมน (Friedman & Friedman, 1962) ได้โต้แย้งในอีกทัศนะหนึ่งว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจที่สำคัญมีเพียงประการเดียว คือ ด้านเศรษฐกิจ โดยเน้นที่ใช้ทรัพยากร และมีพันธะในการออกแบบกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลกำไร โดยดำเนินการภายใต้กฎเกณฑ์ มีพันธะผูกพันต่อการแข่งขันแบบเสรี ปราศจากการฉ้อฉล ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีมุมมองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจภายใต้ความคิดแบบทุนนิยม (Capitalism) นักวิชาการในรุ่นต่อมาหลายท่านให้ทัศนะที่แตกต่างไปจากแนวคิดแบบทุนนิยม เนื่องจากมีการจุดประกายความเกี่ยวโยงระหว่างสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม จากหนังสือเรื่อง Silent Spring ของ คาร์สัน (Carson, 1962) ซึ่งกล่าวถึงผลกระทบของยาฆ่าแมลงที่เรียกว่า DDT และนำไปสู่การประกาศการต่อต้านการใช้สาร DDT อีกทั้งมีการอ้างอิงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารและธุรกิจจาก เครป (Krep, 1962) ซึ่งกล่าวในหนังสือการวัดการปฏิบัติงานด้านสังคมของธุรกิจ (Measurement of the Social Performance of Business) ให้มีการทำรายงานเพื่อแสดงถึงการกระทำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในชื่อว่าการตรวจสอบทางสังคม (Social Audit) นอกจากนี้ วอลตัน (Walton, 1967) นักคิดที่สำคัญอีกท่านหนึ่งในยุคนี้เกี่ยวกับประเด็นธุรกิจและสังคม ซึ่งเขาได้ถ่ายทอดไว้ในหนังสือความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility) สำระสำคัญได้กล่าวถึงบทบาทของบริษัทและนักธุรกิจในสังคมสมัยใหม่โดยกล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นการตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและสังคม ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจะต้องอยู่ในจิตใจของผู้บริหารระดับสูง และการแสวงหาการตอบสนองเป้าหมายของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทัศนะของเขาประกอบด้วย ระดับของความสมัครใจ การต่อต้านการบังคับ การเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบริษัทกับองค์กรที่อาสาสมัครอื่นๆ การยอมรับต้นทุนที่ถูกรวมเข้ามาสำหรับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งไม่สามารถวัดด้วยมาตรวัดทางเศรษฐศาสตร์โดยตรงได้ อย่างไรก็ตามในช่วงท้ายของยุคนี้ สามารถแบ่งประเภทแนวทางการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ได้ปรากฏขึ้นได้ดังนี้ การทำบุญ การปรับปรุงพนักงาน (อาทิ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายบุคลากร อุตสาหกรรมสัมพันธ์) ความสัมพันธ์ของลูกค้า ความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น

สำหรับพัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ก่อรูปร่างในลักษณะการจัดตั้งสถาบันและกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1961 จากการจัดตั้งองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) โดยพัฒนามาจากองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจภาคพื้นยุโรป ได้มีการพัฒนาแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติที่สามารถยึดถือปฏิบัติโดยสมัครใจ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลในประเทศต่างๆ ซึ่งเรียกว่าแนวปฏิบัติ OECD สำหรับบริษัทข้ามชาติ (OECD Guidelines for Multi-National Enterprises) เป็นข้อเสนอแนะการปฏิบัติที่เป็นไปโดยสมัครใจต่อการประกอบการของบริษัทข้ามชาติ ที่มีใช้ข้อบังคับหรือเครื่องมือในการกีดกันทางการค้า ถือเป็นข้อตกลงร่วมกันของรัฐบาลในกลุ่มประเทศ OECD และ

กลุ่มประเทศนอก OECD อื่นๆ โดยแนวปฏิบัติดังกล่าว มุ่งที่จะให้กลุ่มบริษัทข้ามชาติดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติที่หลากหลาย (The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility, 2011; พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, 2551) ภาพรวมของพัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR's Stages of Development) ช่วงทศวรรษที่ 1950s – 1960s ในทัศนะของเฟรดเดอริก (Frederick, 2008) เรียกว่า CSR1 ซึ่งเป็นยุคของการพิทักษ์รักษาสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Stewardship) แนวคิดพื้นฐาน คือ ผู้จัดการของธุรกิจเป็นดั่งมูลนิธิสาธารณะและพิทักษ์รักษาสังคม (Corporate Manager as Public Trustees and Social Stewards) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การทำบุญของบริษัท (Corporate Philanthropy) แรงผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ ความสำนึกของผู้บริหาร และชื่อเสียงของบริษัท สำหรับเครื่องมือทางนโยบายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สำคัญ คือ การทำบุญ และการประชาสัมพันธ์

#### 2.4 ทศวรรษที่ 1970s (ค.ศ.1970-1979)

ในช่วงระยะเวลานี้มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามให้ความหมายตลอดจนกำหนดกรอบแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อาทิเช่น เฮลด์ (Healds, 1970) ได้เขียนหนังสือความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ: บริษัทและชุมชน ในช่วงปี 1900-1960 (The Social Responsibilities of Business: Company and Community 1900-1960) ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1970 โดยหนังสือเล่มนี้ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีของความรับผิดชอบต่อสังคมแต่มุ่งเน้นให้นักธุรกิจกำหนดและมีประสบการณ์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับความคิดเรื่อง การทำการกุศลของบริษัท ตลอดจนความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้จอห์นสัน (Johnson, 1971) ผู้เขียนหนังสือธุรกิจในสังคมร่วมสมัย : กรอบแนวคิดและประเด็น (Business in Contemporary Society: Framework and Issue) ได้นำเสนอความหมายที่แตกต่างในมุมมองของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เรียกว่าความคิดที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Conventional Wisdom) บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้หนึ่งซึ่งมีการจัดการความสนใจที่หลากหลายของพนักงานให้เกิดความสมดุล แทนที่จะมุ่งไปที่กำไรสำหรับผู้ถือหุ้นหรือกิจการแต่กลับให้ความสนใจที่จะมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต ชุมชนท้องถิ่น และประเทศชาติ ซึ่งแนวคิดของจอห์นสัน (Johnson) เกี่ยวข้องกับแนวคิดผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Approach) ที่กล่าวถึงความหลากหลายของความสนใจและระบุความสนใจในแต่ละกลุ่มที่เป็นผู้รับการดำเนินการกุศลจากบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับ เฮย์และเกรย์ (Hay & Gray, 1974) กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1970 เน้นในหลักการจัดการแบบผู้พิทักษ์หรือผู้ดูแล (Trusteeship) โดยขอบเขตความรับผิดชอบต่อองค์กรไม่ได้มีเพียงผู้ถือหุ้นอย่างเดียวแต่ขยายขอบเขตไปยังผู้มีส่วนได้เสียในระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) อันเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของการ แพร่กระจายของการเป็นผู้ถือหุ้นที่มีความหลากหลายมากขึ้น

สำหรับพัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในลักษณะการจัดตั้งสถาบันและกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศปรากฏชัดเจนโดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม โดยการใช้กลไกการประชุมและก่อตั้งองค์กรที่มุ่งช่วยแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมตลอดจนการจัดทำรายงานด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นทั่วโลก ค.ศ.1970 องค์กรสหประชาชาติ (UN) มีการกำหนดแนวทางการ

ปฏิบัติสำหรับธุรกิจข้ามชาติที่พยายามกำหนดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของธุรกิจ ในด้านจริยธรรม มาตรฐานผลิตภัณฑ์ การแข่งขันด้าน การตลาด และการเปิดเผยข้อมูล (The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility, 2011) ต่อมา ค.ศ.1972 องค์การสหประชาชาติ (UN) จัดการประชุมเรื่องสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (UN Conference on the Human Environment: UNCHE) ที่กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน เป็นการประชุมครั้งแรกด้านสิ่งแวดล้อมในระดับโลกและวางรากฐานสำหรับความร่วมมือในระดับนานาชาติในการลดผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมของมนุษย์ต่อสิ่งแวดล้อม และเรียกร้องให้ทั่วโลกคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยจนเกินขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติ ผลการประชุมครั้งนี้ก่อให้เกิด

1) การเสนอแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (The Concept of Sustainable Development) เพื่อแก้ปัญหาผลกระทบจากภาวะความขัดแย้งระหว่างสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา

2) The Stockholm Declaration ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 26 ข้อที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมมนุษย์ และทำให้เรื่องสิ่งแวดล้อมได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในประชาคมระหว่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551)

3) การจัดตั้งโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Environment Programme: UNEP) ที่รับผิดชอบทางด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศต่างๆ และกำหนดให้วันที่ 5 มิถุนายนของทุกปีเป็นวันสิ่งแวดล้อมโลก

4) การจัดตั้งคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development: WCED) (มิ่งสรรพ์ ขาวสอาด, 2552) ค.ศ.1976 กลุ่มประเทศพัฒนา OECD ตั้ง Guideline for Multinational Enterprises (Guidelines for MNE's) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนระหว่างประเทศ ให้ดำเนินธุรกิจโดยมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility, 2011)

สำหรับภาพรวมของพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในช่วงทศวรรษที่ 1960s-1970s เฟรดเดอริก (Frederick, 2008) เรียกว่า CSR2 เป็นการตอบสนองทางสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsiveness) แนวคิดพื้นฐานในยุคนี้ คือ ธุรกิจควรตอบสนองต่อความต้องการของทางสังคมอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและปฏิบัติตามนโยบายสาธารณะ สำหรับแรงผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย และข้อบังคับของรัฐบาล เครื่องมือทางนโยบายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การเจรจาต่อรองกับผู้มีส่วนได้เสีย และการปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมาย

## 2.5 ทศวรรษที่ 1980s (ค.ศ.1980-1989)

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 มีการให้ความสำคัญกับประเด็นความยากจน ความกดดันทางด้านประชากร ความไม่เสมอภาคในสังคม การค้าและความหลากหลายทางชีวภาพ โดยถูกตระหนักว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อการทำหน้าที่ที่เหมาะสมของระบบนิเวศน์ของโลก นำไปสู่แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นในทศวรรษ 1980 พบว่ามีการพัฒนาของแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

กับ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพิ่มมากขึ้น เช่นการตอบสนองทางสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsiveness) การปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance) นโยบายสาธารณะ (Public Policy) จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) โจนส์ (Jones, 1980) พยายามอธิบายมุมมองของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าเป็นแนวคิดที่บริษัทมีพันธะต่อเนื่องไปยังกลุ่มอื่นในสังคม นอกเหนือจากกลุ่มผู้ถือหุ้นและอื่นๆ ตามที่กำหนดในกฎหมายและข้อสัญญาต่างๆ และมีมุมมองว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นกระบวนการในการนำไปปฏิบัติ มากกว่าเป็นผลลัพธ์ ดังนั้น บริษัทควรมีพันธะในกระบวนการตัดสินใจแสดงพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้ โทสโซลิโนและอะแมนดี (Tuzzolino & Armandi, 1981) ได้พัฒนาแนวคิดกลไกในการประเมินความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยเปรียบเทียบกับแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) กับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของ แครร์รอล (Carroll, 1991) ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการกุศล โดยให้เหตุผลว่า บริษัทเหมือนกับบุคคล เนื่องจากมีลำดับขั้นในความต้องการในด้านกายภาพ ความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิตเช่นเดียวกัน ต่อมา ค.ศ.1984 มีการพัฒนาของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพิ่มมากขึ้นจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของ ทฤษฎีการจัดการ นั่นคือทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียหรือการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย เมื่อมีการตีพิมพ์หนังสือของฟรีแมน (Freeman, 1984) เรื่องการจัดการกลยุทธ์: แนวทางผู้มีส่วนได้เสีย แนวคิดใหม่สำหรับการจัดการ (Strategic Management: a Stakeholder Approach as a New Conceptual Framework for Management) โดยมุ่งเน้นในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจว่าจะมีการตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างไรซึ่งเปรียบได้ตั้งการมองจากภายในสู่ภายนอก นอกจากนี้ยังมีแนวคิด จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) เป็นอีกแนวคิดซึ่งเติบโตและขยายตัวซึ่งเปรียบได้ตั้งการมองจากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กร ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เนื่องจากการรายงานเรื่องอื้อฉาวทาง จริยธรรมอย่างกว้างขวาง นำไปสู่การทำให้สาธารณะชนให้ความสนใจกับการดำเนินการจัดการและ บริษัทที่มีการกระทำในสิ่งผิด อย่างไรก็ตามจริยธรรมทางธุรกิจอาจไม่ได้ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ของ บริษัท แต่เป็นแนวทางการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตั้งการมองจากภายนอกองค์กร สู่ภายในองค์กร สำหรับแนวคิดการปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance) แม้มีการนำเสนออย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ 1970s แต่ในยุคนี้ก็ยังเป็นแนวคิด ที่ได้รับความสนใจและมีการนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อ (Carroll, 2008)

สำหรับพัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในด้านสถาบันและ กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ พบว่า ในปี ค.ศ.1987 คณะกรรมาธิการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อม และการพัฒนา (World Commission on Environment and Development: WCED) ได้เสนอ แนวคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ผ่านเอกสาร Our Common Future ซึ่งเป็นเอกสารที่เรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือยและเปลี่ยน แนวทางการพัฒนาให้มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับข้อจำกัดของธรรมชาติมากขึ้น โดยย้ำว่ามนุษย์สามารถทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อีกทั้งได้ให้คำจำกัดความ การพัฒนาอย่าง ยั่งยืนว่าหมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปใน



อนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดความตื่นตัวในการสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ กับสิ่งแวดล้อม นำมาสู่การพัฒนาการด้านการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมในระดับนานาชาติ

## 2.6 ทศวรรษที่ 1990s (ค.ศ.1990-1999)

ในทศวรรษที่ 1990s มีการขยายตัวของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพิ่มขึ้นและมีการกล่าวถึงเพิ่มมากขึ้นทางการเมืองและเศรษฐกิจ ในยุคนี้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญและมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงต่อแนวคิดร่วมสมัยอื่นๆ อาทิ การปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) นโยบายสาธารณะ (Public Policy) ความยั่งยืน (Sustainable) และความเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship) (Carroll, 2008) อีกทั้ง Triple Bottom line เป็นอีกแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลมาจากการพัฒนาแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและความยั่งยืน (Sustainable) โดยมุ่งเน้นให้บริษัทไม่เพียงคำนึงถึงมูลค่าเพิ่มในทางเศรษฐกิจ แต่ยังคงคำนึงถึงมูลค่าทางสิ่งแวดล้อมและสังคมที่พวกเขาได้ทำลายลงด้วย ซึ่งต่อมาแนวคิดนี้ถูกใช้เป็นการรอบการวัดและการรายงานการปฏิบัติขององค์กรต่อตัวแปรทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Elkington, 1997) มัวร์เฮด (Muirhead, 1999) กล่าวว่ายุคนี้เป็นช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจในเรื่อง CSR ในมุมมองความหลากหลายและความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น อาทิ การลงทุนในระดับสังคมโลก (Global Social Investment) ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) พันธมิตรชุมชน (Community Partnerships) นโยบายที่คำนึงถึงสังคมของกิจการ (Corporate Social Policy) และอื่นๆ ซึ่งปรากฏได้อย่างชัดเจนโดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ในลักษณะของการริเริ่มปรัชญาหรือนโยบายทางการจัดการ กลยุทธ์ การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม การบริจาคระหว่างประเทศ อาสาสมัครพนักงาน ความยั่งยืน และการเป็นพลเมืองโลกของบริษัท ซึ่งล้วนเป็นลักษณะของการริเริ่มความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีความหลากหลาย จึงกล่าวได้ว่าในยุคนี้มีคำศัพท์และแนวคิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เริ่มมีการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ขยายไปทั่วโลกไม่ใช่เพียงดำเนินการในประเทศ แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

สำหรับพัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในด้านสถาบันและกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ ในยุคนี้มีการก่อตั้งองค์กรหรือสมาคมเกี่ยวกับจริยธรรม การประชุมหรือการจัดกิจกรรมต่างๆที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ค.ศ. 1992 มีการก่อตั้งองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เรียกว่า Business for Social Responsibility (BSR) ในอเมริกา เพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้มีการดำเนินการที่ดีควบคู่กับการเคารพคุณค่าของจริยธรรม บุคคล ชุมชน และสิ่งแวดล้อม (The Center for Ethical Business Cultures, 2010; The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility, 2011) และในปีเดียวกันนี้ได้มีการจัดประชุมสุดยอดระดับโลกด้านสิ่งแวดล้อม (Earth Summit) ณ กรุงริโอเดจาเนโร ประเทศบราซิล ซึ่งได้มีการประกาศทิศทางใหม่ของการพัฒนาว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน

(Sustainable Development) โดยมีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) และแนะนำให้ทุกประเทศวางยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนออกมา โดยต้องคำนึงถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยนอกเหนือจากประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว (The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility, 2011; สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2550) ซึ่งประเทศไทยเป็น 1 ใน 178 ประเทศสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551) โดยที่ประชุมมีมติให้รับรองเอกสาร 3 ฉบับ คือ ปฏิญญาริโอว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา(Rio Declaration on Environment and Development) แถลงการณ์เกี่ยวกับหลักการด้านป่าไม้(Statement of Forest Principle) และแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ซึ่งเป็นแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประชาคมโลก

ในปีค.ศ. 1997 สหประชาชาติได้จัดการประชุมสมัชชาสหประชาชาติ สมัยพิเศษหรือRio +5 เพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ในการประชุมเน้นว่าทุกประเทศควรกำหนดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืน ต่อมาปี ค.ศ.1999 ประเด็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นที่สนใจอย่างมาก มีการประชุม World Economic Forum นำโดยนายโคฟี อันนัน เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ (UN) ร่วมกับ 5 หน่วยงานของ UN (ILO UNDP UNEP UNCHR UNIDO) และภาคธุรกิจ ได้ออกข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact: UNGC หรือ GC ) เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจทั่วโลก นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนไปใช้ และรายงานผลการดำเนินงานของพวกเขา โดยเชิญชวนให้เหล่าบรรดาบรรษัทพลเมืองทั้งหลายเข้าร่วมทำข้อตกลงภายใต้หลักสากล 10 ประการ เกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก 4 เรื่อง ได้แก่ เรื่องสิทธิมนุษยชน (Human Rights) เรื่องแรงงาน (Labour) เรื่องสิ่งแวดล้อม (Environment) และเรื่องการค้าทุจริต (Anti-Corruption) เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ให้ได้ชื่อว่าเป็น บรรษัทพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก (Responsible Corporate Citizen) โดยเน้นการปรับแนวการดำเนินงานของธุรกิจโดยยึดหลัก 10 ประการนี้ เป็นรากฐานและค่านิยมขององค์กร ทั้งนี้การเข้าร่วมในข้อตกลงจะเป็นไปโดยสมัครใจ และไม่มีข้อผูกพันทางกฎหมายแต่อย่างใด (สถาบันไทยพัฒน์, 2553; United Nations Global Compact Office, 2008 ) จึงเป็นบรรทัดฐานการทำความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทขององค์กรธุรกิจที่ชัดเจนที่สุด และในปีถัดมา OECD (องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา) จึงได้ปรับแผนการดำเนินงานในกลุ่มประเทศสมาชิกของตนให้สอดคล้องกับ UN Global Compact โดยออกแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises) และเสนอแนะให้บริษัทข้ามชาติของประเทศสมาชิก OECD มีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและติดต่อกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2550)

นอกจากนี้ในปี ค.ศ. 1997 เกิด Global Reporting Initiative (GRI) ซึ่งเป็นการเริ่มต้นในการพัฒนาแนวทางการรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Sustainability Report) ซึ่งพัฒนามาจากหลักการกำหนดความประพฤติขององค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (CERES Principles) อีกทั้งผลกระทบจากในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ประเทศสหรัฐอเมริกา มีปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานของคนงานที่ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน ทำให้เกิดข้อขัดแย้ง ขาดเอกภาพ และส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อสินค้าและ

บริการนั้นๆ ดังนั้น ในปี 1997 Social Accountability International ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ได้พัฒนาระบบมาตรฐานสากล SA 8000 ขึ้น ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับสิทธิขั้นพื้นฐานของแรงงาน โดยกำหนดเป็นเป็นมาตรฐานสมัครใจ ไม่มีการบังคับ จากการพัฒนาของ Social Accountability International ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร (The Center for Ethical Business Cultures, 2010.; The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility, 2011) สำหรับภาพรวมของพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในช่วงทศวรรษที่ 1980s-1990s เฟรดเดอริก (Frederick, 2008) เรียกว่า CSR3: จริยธรรมของธุรกิจ (Corporate /Business Ethics) หลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เป็นแนวคิดพื้นฐานในยุคนี้ คือ การสร้างและรักษาวัฒนธรรมจริยธรรมของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับมิวเฮด (Muirhead, 1999) ที่กล่าวว่าระหว่างช่วงทศวรรษที่ 1980s- 1990s มีการขยายตัวของแนวคิดด้านการกุศลที่เพิ่มขึ้น (Philanthropy) นอกจากนี้ในภาพรวมของยุคนี้พบว่า การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การรักษาผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดด้วยความเคารพและเกียรติ แรงผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ สิทธิมนุษยชน และคุณค่าของชาติพันธุ์และศาสนา เครื่องมือทางนโยบายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ คำกล่าวภารกิจ หลักจริยธรรม สัญญาทางสังคม

## 2.7 ทศวรรษที่ 2000 – ปัจจุบัน

พัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในยุคนี้มีการให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงทฤษฎีไปสู่การทําวิจัยเชิงประจักษ์ และให้ความสำคัญกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย จริยธรรมทางธุรกิจ ความยั่งยืน และความเป็นพลเมืองโลกของธุรกิจ ตลอดจนมีการทบทวนแนวคิดการปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance: CSP) ในมุมมองที่แตกต่างกันจากการวิจัยในทฤษฎีอื่นเช่น ด้านการตลาด ด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเข้าใจการปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัทได้ดีขึ้น (Griffin, 2000) ในระหว่างปี ค.ศ.2001-2002 มีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ที่เชื่อมโยงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและแนวคิดการปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัท (CSP) (Backhaus et al., 2002; Jones & Murrell, 2001; Smith et al., 2001) แต่ยังคงขาดการสร้างแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ชัดเจน เพียงอาศัยมิติด้านต่างๆ ของ การปฏิบัติงานด้านสังคมของบริษัท (CSP) มากำหนดเป็นองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทต่อจากนั้นจึงนำมาสู่การสร้างแบบจำลองจากนักวิชาการต่างๆ อาทิ ชวาร์ตและแครอลล์ (Schwartz & Carroll, 2003) นำเสนอแนวคิด Three Domain Approach ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของแครอลล์ (Carroll, 1979; Carroll, 1991) เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์กร คอทเลอร์และลี (Kotler & Lee, 2005) นำเสนอแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการดำเนินธุรกิจที่มีการคำนึงถึงความสำเร็จ ควบคู่กับการเคารพในคุณค่า และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียโดยนำเสนอการริเริ่มทางสังคม 6 ด้าน คือ การส่งเสริมประเด็นปัญหาทางสังคม การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม การบริจาคเพื่อการกุศล การอาสาช่วยเหลือชุมชน และการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกำหนดว่าอะไรควรเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในยุคนี้ จากพัฒนาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในยุคนี้พบว่า จะมุ่งเน้นความสนใจไปที่

ปรากฏการณ์ของโลก และเติบโตอย่างชัดเจนในสังคมยุโรป ซึ่งสอดคล้องกับรายงานจากองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2001) ที่สะท้อนว่าความคิดริเริ่มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้วยความสมัครใจเป็นแนวทางหลักในธุรกิจระหว่างประเทศ ในประเด็นเกี่ยวกับมาตรฐานแรงงาน สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และการต่อสู้เพื่อสิทธิเสรีภาพ โดยมูน (Moon, 2005) ระบุว่าการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศอังกฤษเป็นปัจจัยสำคัญต่อพัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของยุโรป เนื่องจากอังกฤษในทศวรรษที่ 1980 ต้องเผชิญกับปัญหาการว่างงาน การเสื่อมโทรมทางการเมือง ความสับสนทางสังคม ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงถูกกำหนดให้เกิดขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งในระบบการกำกับดูแลทางสังคม (Societal Governance) ของประเทศอังกฤษ และขยายวงกว้างสู่ชุมชน สำหรับการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในบริษัทดำเนินการโดย การวางความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในระบบมาตรฐานขององค์กร การเพิ่มการรายงานทางสังคม การเติบโตของการเป็นพันธมิตรระหว่างบริษัท และ NGO หรือองค์กรภาครัฐ จนความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต่อมาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีการเติบโตและขยายตัวเพิ่มขึ้นจนมีการก่อตั้งเป็นบริษัทที่ปรึกษา การริเริ่มในสถาบันการศึกษาระดับสูง การตั้งสถาบันที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศอังกฤษ และในขณะเดียวกันก็เกิดขึ้นที่ประเทศอเมริกา และประเทศที่พัฒนาแล้วหลายแห่ง ฮาบิชและคณะ (Habisch et al., 2005) กล่าวถึงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในยุโรปที่มีการแพร่ขยายแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ประเด็นด้านความยั่งยืนและโลกาภิวัตน์ และเมื่อบริษัทเริ่มมีการจัดทำรายงานที่มีบางมุมมองสะท้อนการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทขององค์กร ยิ่งทำให้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทประสบความสำเร็จและมีอิทธิพลเพิ่มขึ้นเนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นองค์ประกอบของจริยธรรมและคุณธรรมในธุรกิจ อีกทั้งความกดดันจากการแข่งขันในสังคมโลกมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องและสร้างมูลค่าเพิ่มในความสำเร็จขององค์กรได้

พัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในด้านสถาบันและกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ ค.ศ.2002 สหประชาชาติได้จัดประชุมนานาชาติอีกครั้งหนึ่งในชื่อ การประชุมสุดยอดของโลกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Summit on Sustainable Development: WSSD) หรือ Rio+10 ณ นครโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ ซึ่งที่ประชุมได้รับรองเอกสารสำคัญ 2 ฉบับคือ ปฏิญญาโจฮันเนสเบิร์กว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (Johannesburg Declaration on Sustainable Development) และแผนการดำเนินงานโจฮันเนสเบิร์ก (Johannesburg Plan of Implementation) เอกสารทั้งสองได้เน้นย้ำให้นานาชาตินำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ 21 ซึ่งเป็นผลจากการประชุม ฌกุงรีโอ เดอจาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อ ค.ศ. 1992 มาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551) เป็นจุดที่เกิดความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนของความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีหลักการที่ว่า การตอบสนองความต้องการของคนยุคนี้ต้องไม่ไปทำลายโอกาสของคนรุ่นหลังในการตอบสนองความต้องการของตน

สำหรับภาพรวมของพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในช่วงทศวรรษที่ 1990s – 2000s เฟรเดอริก (Frederick, 2008) เรียกว่า CSR4: พลเมืองโลกของธุรกิจ (Corporate Global Citizenship) หลักการแนวคิดพื้นฐาน คือ ยอมรับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสำหรับผลกระทบต่อโลก การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การรับและการประยุกต์ใช้รายการความยั่งยืนของโลก แรงผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การหยุดยั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ของเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม เครื่องมือทางนโยบายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สำคัญ คือ การปฏิบัติตามหลักการนานาชาติ นโยบายความยั่งยืน

### 3. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้รับการพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของช่วงเวลาและยุคสมัยซึ่งสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ดังนี้

โบเวน (Bowen, 1953) แบ่ง 5 ข้อโต้แย้งพื้นฐานสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย ประการที่หนึ่งผู้จัดการมีหน้าที่ทางจริยธรรมในการพิจารณาผลกระทบทางสังคมใน วงกว้างของการตัดสินใจ ประการที่สองธุรกิจเป็นแหล่งสะสมของทักษะและพลังงานสำหรับปรับปรุงชีวิตเมืองประการที่สามบริษัทจะต้องใช้พลังในการรักษากับสัญญาทางสังคมในวงกว้าง ประการที่สี่มีการตระหนักถึงความสนใจของธุรกิจ ในการปรับปรุงสังคม และประการที่ห้าการกระทำโดยความสมัครใจอาจจะปิดกั้นคติเชิงลบของประชาชนและกฎระเบียบที่ไม่พึงประสงค์

ฟริตแมน (Friedman, 1962) เป็นผู้ริเริ่มสำคัญในแนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical View): ทฤษฎีคุณค่าของผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Theory) เป็นผู้นำทางความคิดนี้โดยมีทัศนะเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารองค์กรธุรกิจต่อสังคม คือ การทำกำไรสูงสุด (Maximize Profits) และรับผิดชอบต่อโดยเน้นไปที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder) ที่เป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Stockholders) ซึ่งเป็นกลุ่มที่องค์กรต้องให้การตอบแทนมากที่สุด

เดวิส (Davis, 1975) กล่าวถึงข้อเสนอ 5 ข้อ ที่ถูกเรียกว่าแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Model) ซึ่งประกอบด้วยข้อเสนอ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและอำนาจ (Social Responsibility and Power) นำเสนอกฎเหล็กของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Iron Law of Responsibility) 2) การเชื่อมต่อระบบเปิด (An Open System Interface) 3) การคำนวณค่าใช้จ่ายทางสังคม (Calculation of Social Costs) 4) ผู้ใช้เป็นผู้จ่าย (The User Pays) และ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคมเนื่องจากเป็นพลเมือง (Social Responsibilities as Citizens) จาก 5 ข้อเสนอสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจและปัจเจกบุคคลต้องการการกระทำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะนำไปสู่การป้องกันและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของสังคมพร้อมกับคุณภาพชีวิตขององค์กรเอง ซึ่งในทัศนะของเดวิส (Davis, 1975) กล่าวว่าคุณภาพชีวิต (Quality of Life) คือ ระดับที่คนดำรงอยู่ด้วยการประสานความต้องการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล (Harmony) ระหว่าง จิตใจ มนุษย์ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งธุรกิจสามารถสนับสนุนให้เกิดการประสานความต้องการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

เซททิ (Sethi, 1975) ได้นำเสนอแบบจำลองสามระดับ (Three Level model) ซึ่งต่อแนวคิดนี้เป็นพื้นฐานที่นำไปสู่ แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Performance) ซึ่งประกอบด้วย 1) พันธะทางสังคม (Social Obligation) เป็นพฤติกรรมขององค์กรที่ตอบสนองกฎหมายและข้อบังคับทางการตลาด ประการต่อมา 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนใหญ่ซึ่งสอดคล้องกับบรรทัดฐานทางสังคม คุณค่า และความคาดหวังในผลการปฏิบัติ และ 3) การตอบสนองทางสังคม (Social Responsiveness) เป็นการพยายามปรับพฤติกรรมขององค์กรเพื่อไปสู่สิ่งที่สังคมต้องการ โดยองค์ประกอบสำคัญคือ การปรับตัว การมุ่งหวัง และการป้องกัน ต่อมาแนวคิดของการตอบสนองทางสังคม (Social Responsiveness) นี้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายขึ้นในแนวคิดของการจัดการประเด็นสำคัญ (Issue Management) ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อกระบวนการตอบสนองขององค์กรในประเด็นเกี่ยวกับสังคมและการเมือง

แครร์รอล (Carroll, 1979) ได้นำเสนอการแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR) เป็น 4 ประเภท คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างรอบคอบ โดยต่อมาแนวคิดนี้เป็นพื้นฐานที่นำไปสู่แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Performance: CSP) ดังแสดงในภาพประกอบ 2

ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความรอบคอบ (Discretion Responsibility)
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านจริยธรรม (Ethic Responsibility)
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านกฎหมาย (Legal Responsibility)
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility)

ภาพประกอบ 2 การแบ่งประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมของแครร์รอล  
ที่มา: ดัดแปลงมาจากแครร์รอล (Carroll, 1979)

แครร์รอล (Carroll, 1979) พัฒนาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR) มาสู่แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Performance: CSP) ผ่าน

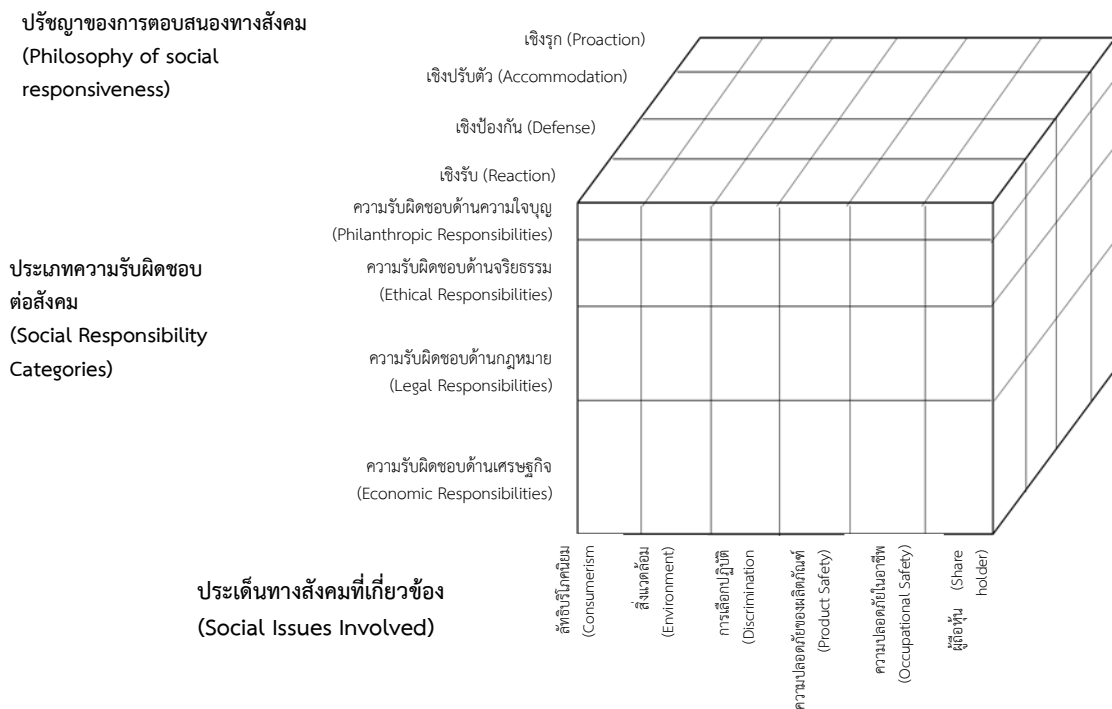
การนำเสนอแบบจำลองแนวคิด 3 มิติของการดำเนินงานขององค์กร (A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance) โดยได้นิยามความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) คือ การเพิ่มเติมขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจต่อสังคมซึ่งจะครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และความรอบคอบในการดำเนินการตัดสินใจ ของธุรกิจในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรายละเอียดของแนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Performance : CSP) ประกอบด้วย การพิจารณาใน 3 มิติ คือ

1) มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Categories) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ที่เน้นการผลิตสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภค เพื่อกำไรของเจ้าของบริษัท ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) เน้นการปฏิบัติตามกฎหมายและเคารพกฎข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนพันธะสัญญาทางสังคม (Social Contract) ที่ธุรกิจถูกคาดหวังให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจด้านเศรษฐกิจภายในกรอบข้อกำหนดของกฎหมาย นอกจากนี้ยังประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) ช่วยตัดสินใจว่าอะไรคือความถูกต้องสิ่งที่ควรปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านมนุษยธรรม ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความรอบคอบในการตัดสินใจหรือความใจบุญ (Philanthropy/Discretionary Responsibilities) ถือเป็น ความสมัครใจ การตัดสินใจและ การเลือกของแต่ละบุคคล

2) มิติด้านปรัชญาหรือรูปแบบของการตอบสนองทางสังคม (Philosophy or Mode of Social Responsiveness) ประกอบด้วย การดำเนินงานแบบเชิงรุก การดำเนินงานแบบปรับตัว การดำเนินงานแบบป้องกัน และการดำเนินงานแบบเชิงตั้งรับ

3) มิติด้านประเด็นที่เกี่ยวข้องทางด้านสังคมหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Social or Stakeholder Issue Involved) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ความปลอดภัยในการทำงาน ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ การเลือกปฏิบัติ สิ่งแวดล้อม และสิทธิผู้บริโภคนิยม

แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (CSP) ของแครร์รอล (Carroll, 1979) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่สิ่งที่ต้องแยกออกจากผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ เนื่องจากแบบจำลองนี้เป็นการบูรณาการการคำนึงถึงด้านเศรษฐกิจไปยังกรอบแนวคิดการดำเนินการทางด้านสังคม อีกทั้งสามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถคิดอย่างเป็นระบบไปยังประเด็นผู้มีส่วนได้เสียหลัก แม้แนวคิดนี้ไม่ได้เตรียมคำตอบว่าองค์กรต้องดำเนินการอย่างไร แต่เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การจัดการการดำเนินงานด้านสังคมที่ดียิ่งขึ้นได้ เนื่องจากแบบจำลองนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารระบุประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการได้ อย่างไรก็ตามแนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (CSP) นี้กล่าวว่าผู้บริหารที่จะดำเนินการได้นั้นจะต้องมีสิ่งที่จำเป็น ดังนี้ คือ ค่านิยมพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งบ่งชี้ชนิดของความแตกต่างของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ธุรกิจมีการเข้าใจและการระบุประเด็นซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมีอยู่ (ความทันสมัยบุคคลผู้มีส่วนได้เสียที่ธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อใคร ความสัมพันธ์ การพึ่งพา) และความเฉพาะเจาะจงของหลักปรัชญา หรือกลยุทธ์ของการตอบสนองต่อประเด็นนั้น ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance: CSP) ของแคร์รอล  
 ที่มา: ดัดแปลงจากแคร์รอล (Carroll, 1979)

วอร์ทิก และโคเชน วอร์ทิก และคอคแรน (Wartick & Cochran, 1985) นำเสนอบทความเกี่ยวกับวิวัฒนาการของแบบจำลองการดำเนินงานด้านสังคมของบริษัท โดยขยายแนวคิดของแคร์รอล (Carroll, 1979) ที่นำเสนอแบบจำลองแนวคิด 3 ของการดำเนินงานขององค์กร (A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance) โดยเขาได้ปรับเปลี่ยนมุมมองที่แคร์รอล (Carroll, 1979) ได้กำหนดไว้ 3 ด้าน คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) การตอบสนองทางสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsiveness) และประเด็นทางสังคม (Social Issue) ไปสู่กรอบแนวคิดของหลักการ (Principle) กระบวนการ (Processes) และนโยบาย (Policies) โดยเขาได้โต้แย้งการให้คำจำกัดความของแคร์รอล (Carroll, 1979) ที่ครอบคลุมเรื่องจริยธรรมเป็นองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งควรจะเป็นหลักการ (Principle) การตอบสนองทางสังคม (Social Responsiveness) ควรจะเป็นเรื่องกระบวนการ (Processes) และการจัดการประเด็นทางสังคม (Social Issue) ควรจะเป็นนโยบาย

วูด (Wood, 1991) กล่าวว่าทฤษฎีการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (CSP) เป็นองค์ประกอบในหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นกระบวนการของการตอบสนองความต้องการของสังคม ตลอดจนยังเป็นนโยบาย โครงการ ผลลัพธ์ ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์ของธุรกิจกับสังคม ในทฤษฎีกล่าวว่าการนอกเหนือจากหน้าที่ในการสร้างความมั่งคั่งของธุรกิจแล้วนั้น ธุรกิจจะต้อง



รับผิดชอบต่อปัญหาทางสังคมที่สร้างขึ้นโดยธุรกิจหรือสาเหตุอื่นๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย การเรียกร้องด้านจริยธรรม และการดำเนินการด้วยความรอบคอบหรือใจบุญ ที่ธุรกิจจะต้องแบกรับภาระเหล่านี้ไว้ ในอีกนัยหนึ่งการปรับปรุงการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (CSP) มีความหมายว่าเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของธุรกิจเพื่อสร้างผลลัพธ์ของธุรกิจที่มีอันตรายน้อยลง และมีผลลัพธ์ของธุรกิจที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นในสังคมการดำเนินงานด้านสังคมของธุรกิจ (CSP) ในแนวคิดของวูด (Wood, 1991)

1) หลักการของความรับผิดชอบต่อสังคมโดยนำเสนอหลักการใน 3 ระดับคือ หลักระดับสถาบัน (Institution) ซึ่งเป็นหลักการของการทำตามกฎหมายหรือข้อบังคับ (Principle of Legitimacy) หลักการระดับองค์กร (Organization) ซึ่งเป็นหลักการของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Principle of Public Responsibility) ซึ่งต้องคำนึงถึงธุรกิจและสังคม โดยธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเองที่มีผลต่อสังคมทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อม และหลักการระดับบุคคล (Individual) ซึ่งเป็นหลักการของความรอบคอบในการจัดการ (Principle of Managerial Discretion) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีการดำเนินงานอย่างรอบคอบ

2) กระบวนการของการตอบสนองทางสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsiveness) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อม (Environment Assessment) ปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เมื่อองค์กรอยู่รอดได้แล้วจึงดำเนินการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management) โดยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย จากนั้นจึงดำเนินการจัดการประเด็นที่สำคัญ (Issues Management) โดยสามารถแยกประเด็นสำคัญ ได้ 2 ประเภท คือ ประเด็นที่สำคัญภายนอก (External Issues) โดยจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตร หุ้นส่วน ชุมชน สังคม เป็นต้น อีกทั้ง ประเด็นที่สำคัญภายใน (Internal Issues) โดยจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภายในองค์กร เช่น จรรยาบรรณ จริยธรรมทางธุรกิจ โปรแกรมทางจริยธรรมของธุรกิจ เป็นต้น

3) ผลลัพธ์ของพฤติกรรมของธุรกิจ (Outcomes of Corporate Behavior ) โดยศึกษาในด้านผลกระทบของสังคม โปรแกรมทางสังคม และนโยบายทางสังคมดังแสดงในภาพประกอบ 4

หลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม(Principles of Corporate Social Responsibility)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักการสถาบัน (Institutional Principle): ความเป็นส่วนตัว(Privacy)</li> <li>- หลักการขององค์กร (Organizational Principle): ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility)</li> <li>- หลักการส่วนบุคคล (Individual Principle): ความรอบคอบทางการจัดการ (Managerial Discretion)</li> </ul>
กระบวนการของความรับผิดชอบต่อสังคม (Process of Corporate Social Responsibility)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)</li> <li>- การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management)</li> <li>- การจัดการประเด็นทางสังคม (Issue Management)</li> </ul>
ผลลัพธ์ของพฤติกรรมบริษัท (Outcome of Corporate Behavior)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกระทบต่อสังคม (Social Impact)</li> <li>- โปรแกรมทางสังคม (Social Program)</li> <li>- นโยบายทางสังคม (Social Policy)</li> </ul>

ภาพประกอบ 4 แนวคิดการดำเนินงานด้านสังคมของบริษัท  
(Corporate Social Performance: CSP) ของวูด  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Wood, 1991

ต่อมาในปี 1991 แครร์รอล (Carroll, 1991) ได้พัฒนาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยนำเสนอแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ซึ่งแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทออกเป็น 4 มิติ เช่นเดิมแต่ในสังคมสมัยนี้มีการให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมและความใจบุญเป็นอย่างมาก จึงนำไปสู่การพัฒนาเป็นแบบจำลองที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ 4 มิติดังนี้

1) ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ที่เน้นการดำเนินธุรกิจให้เกิดกำไร เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ก่อตั้งองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามความต้องการตามลัทธิทุนนิยม โดยมีมุมมองว่าองค์กรธุรกิจเป็นหน่วยพื้นฐานทางเศรษฐกิจในสังคมของเรา ดังนั้นจึงมีบทบาทหลักในการผลิตสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคต้องการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการทำกำไรที่ยอมรับได้ ดังนั้นองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ จึงประกอบด้วย การดำเนินการในลักษณะที่สอดคล้องกับกำไรสุทธิต่อหุ้นสูงสุด มุ่งมั่นให้เกิดผลกำไรมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เน้นการรักษาตำแหน่งในการแข่งขันที่แข็งแกร่ง เน้นการรักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง บริษัทที่ประสบความสำเร็จถูกกำหนดจากการมีกำไร

2) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) เน้นการตอบสนองต่อกฎหมาย เนื่องจากกฎหมาย คือการรวบรวมของสังคมที่จะสามารถระบุได้ว่าสิ่งใดถูกหรือผิด ดังนั้น

องค์กรต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสมในการทำธุรกิจ เนื่องจากสังคมไม่ได้รับอนุมัติให้ธุรกิจเพียงเพื่อดำเนินการตามแรงจูงใจจากกำไรเท่านั้น ในเวลาเดียวกันธุรกิจถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่ประกาศใช้โดยรัฐ รัฐบาลกลาง และรัฐบาลท้องถิ่น ซึ่งเป็นกฎระเบียบพื้นฐานที่ธุรกิจจะต้องดำเนินการ ซึ่งถือเป็นพันธะทางสังคมระหว่างธุรกิจและสังคม ดังนั้นองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อทางด้านกฎหมาย จึงประกอบด้วย ดำเนินการในลักษณะสอดคล้องกับความคาดหวังของภาครัฐและกฎหมาย มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ทั้งของรัฐบาลกลาง รัฐ และท้องถิ่น เป็นบริษัทที่มีความเป็นพลเมืองโดยปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมั่นคง การประสบความสำเร็จของบริษัทกำหนดจากการตอบสนองภาระผูกพันทางกฎหมาย การจัดหาสินค้าและบริการอย่างน้อยที่สุดต้ององสามารถตอบสนองความต้องการตามกฎหมาย

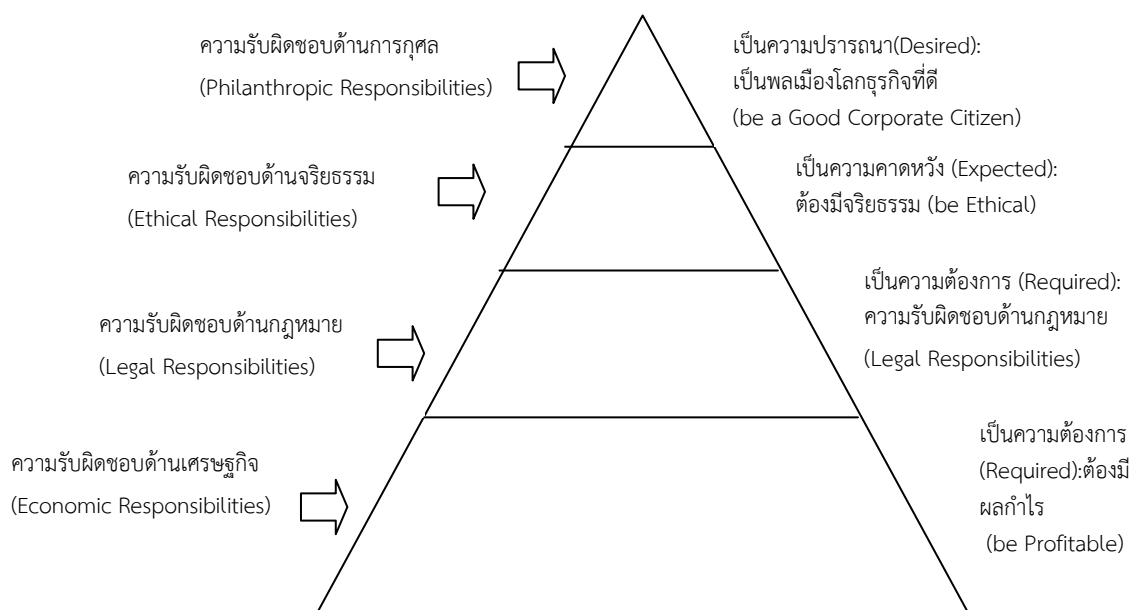
3) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) เน้นการมีจริยธรรม เนื่องจากองค์กรมีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรม และหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือสมาชิกในสังคม ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมมักปรากฏในมาตรฐาน บรรทัดฐาน หรือความคาดหวังที่สะท้อนถึงความกังวลสำหรับผู้บริโภค พนักงาน ผู้ถือหุ้น และชุมชน ที่พิจารณาถึง ความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม หรือการรักษาด้วยความนับถือหรือการปกป้องสิทธิทางศีลธรรมของผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมอาจจะดูเหมือนเป็นการรวบรวมค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมที่เกิดขึ้นใหม่ ที่คาดหวังให้ธุรกิจตอบสนองแม้ว่าค่าและบรรทัดฐานดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงกว่าที่กฎหมายต้องการ ความคาดหวังทางจริยธรรมกระจายจากกลุ่มในสังคม การพิจารณาระดับการปฏิบัติทางจริยธรรมได้จากหลักการของปรัชญาทางศีลธรรม จริยธรรมซึ่งจะรวมถึงหลักการความยุติธรรม สิทธิ และประโยชน์นิยม ดังนั้นองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม จึงประกอบด้วยดำเนินการในลักษณะที่สอดคล้องกับความคาดหวังของธรรมเนียมทางสังคมและบรรทัดฐานทางจริยธรรม การตระหนักถึงบรรทัดฐานทางจริยธรรมใหม่หรือพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในสังคม การป้องกันบรรทัดฐานทางจริยธรรมจากการประนีประนอมเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร การเป็นพลเมืองที่ดีของบริษัทถูกกำหนดให้กระทำในสิ่งที่มีความคาดหวังทางศีลธรรมหรือจริยธรรม พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรมองค์กร ก้าวไปไกลกว่าเพียงปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

4) ความรับผิดชอบต่อด้านความใจบุญ หรือการกุศล (Philanthropic Responsibilities) ครอบคลุมการดำเนินการของบริษัทซึ่งตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม ว่าธุรกิจจะเป็นพลเมืองบริษัทที่ดีของสังคม การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ อาทิ การสนับสนุนจากธุรกิจในทรัพยากรต่างๆ สู่ชุมชนทั้งทางการเงินหรือเวลาของผู้บริหาร สนับสนุนศิลปะ การศึกษา หรือชุมชน โปรแกรมการยืมผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสำหรับแคมเปญยูไนเต็ควะเยอของชุมชน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพชีวิต อาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการตามความปรารถนาของผู้มีส่วนได้เสีย

คุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างความรับผิดชอบต่อด้านใจกุศลและจริยธรรม คือ ความรับผิดชอบต่อด้านใจกุศลไม่ได้ถูกคาดหวังในความรู้สึกทางจริยธรรมหรือศีลธรรม ชุมชนปรารถนาให้บริษัทสนับสนุนในเรื่องเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลาของพนักงานไปยังโปรแกรม

มนุษยธรรมหรือวัตถุประสงค์ทางด้านมนุษยธรรม แต่พวกเขาไม่เกี่ยวกับการที่บริษัทไม่มีจริยธรรม หากพวกเขาไม่สามารถดำเนินการได้ตามระดับของความปรารถนา นอกจากนี้ความรับผิดชอบด้วยการมีใจกุศลต่างจากความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมในการเป็นพลเมืองดีในชุมชน อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบต่อด้านกรกุศลในทัศนะของแครร์รอล (Carroll, 1991) กล่าวไว้ว่า การมีจิตกุศลเป็นความปรารถนาและรางวัลตอบแทนในระดับสูง แต่จริงๆแล้วสำคัญน้อยกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมประเภทอื่นๆ ใน 3 ประเภทที่กล่าวมา จึงได้กำหนดให้ความรับผิดชอบต่อด้านความใจบุญ หรือการกุศล (Philanthropic Responsibilities) อยู่บนตำแหน่งสูงสุดของปิรามิด ดังนั้นองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อด้านความใจบุญหรือการกุศล ประกอบด้วย การดำเนินการในลักษณะสอดคล้องกับการกุศลและความใจกว้างตามความคาดหวังของสังคม ความสำคัญคือการสนับสนุนและแสดงออกโดยการกระทำ ผู้จัดการและพนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกุศลในชุมชนท้องถิ่นของพวกเขาบนความสมัครใจ การจัดความช่วยเหลือแก่สถาบันการศึกษาของภาครัฐและเอกชน การสนับสนุนโครงการอาสาสมัครเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชน

โดยสรุปปิรามิตความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถอธิบาย 4 มิติของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มต้นด้วยความคิดพื้นฐานที่ก่อสร้างขึ้น คือ การดำเนินการทางเศรษฐกิจที่สนับสนุนสิ่งอื่นทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันธุรกิจถูกคาดหวังว่าจะปฏิบัติตามกฎหมาย เพราะกฎหมายเป็นข้อบัญญัติทางสังคมของพฤติกรรมที่ยอมรับและยอมรับไม่ได้ ถัดไปเป็นความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่จะมีจริยธรรม โดยในระดับพื้นฐานที่สุด คือ ภาระหน้าที่ในการทำสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรม และเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดอันตรายต่อผู้มีส่วนได้เสีย (พนักงาน ผู้บริโภค สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ) ประการสุดท้ายธุรกิจถูกคาดหวังว่าจะเป็นพลเมืองดูแลกิจการที่ดี นี่คือนี่สิ่งที่จับได้ความรับผิดชอบต่อด้านกรกุศลในธุรกิจที่ถูกคาดหวังว่าจะสนับสนุนทางการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนและเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิต ซึ่งแสดงไว้ในภาพประกอบ 5

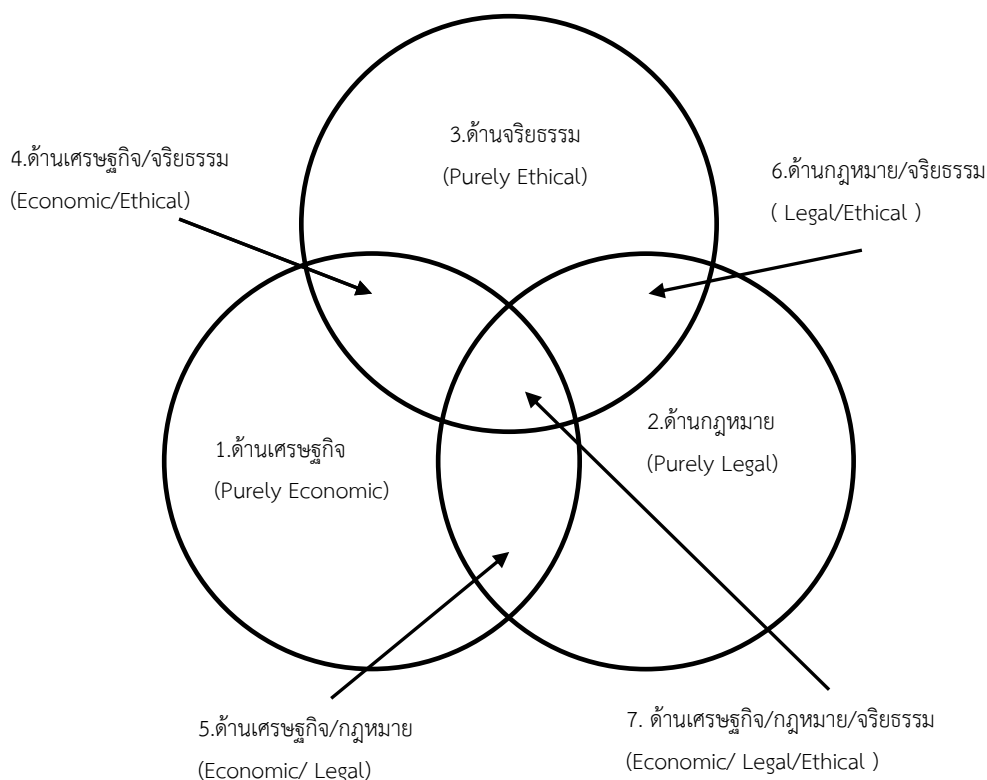


ภาพประกอบ 5 พีระมิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ของแคร์รอล

ที่มา: ดัดแปลงจากแคร์รอล (Carroll, 1991)

โบวีและคณะ (Bovee et al., 1993) แบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทออกเป็น 4 ประเภท คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจิตสำนึก (Discretionary Responsibilities)

ชวาร์ตและแคร์รอล (Schwartz & Carroll, 2003) นำเสนอแนวทาง 3 ขอบเขต (Three Domain Approach) ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมหลัก 3 ด้านที่ต้องสอดคล้องกัน คือ 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านกฎหมาย และ 3) ด้านจริยธรรม นอกจากนี้ยังเสนอ Venn Model Framework ที่สามารถแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ 7 ประเภท ซึ่งเป็นผลจากการทับซ้อนกันของความรับผิดชอบต่อสังคมหลัก 3 ด้าน ซึ่งแนวคิดนี้มีความซับซ้อน แต่เป็นแนวคิดที่ยังคงเป็นสิ่งจำเป็น ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แนวทาง 3 ขอบเขต (Three Domain Approach) ของชวาร์ตและแคลรอลล์

ที่มา: ดัดแปลงจากชวาร์ตและแคลรอลล์ (Schwartz & Carroll, 2003)

คอตเลอร์และลี (Kotler & Lee, 2005) ได้จำแนกซีเอสอาร์ไว้ 6 กิจกรรม คือ 1) การส่งเสริมประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) 2) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) 3) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) 4) การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) 5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) 6) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)

พอร์เตอร์และเครเมอร์ (Porter & Kramer, 2006) เสนอแนวทางใหม่ในการมององค์กร ดำเนินการโดย 1) ระบุจุดที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างสังคมกับบริษัท (Identifying the Points of Intersection) โดยใช้ตัวแบบห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Model) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out Linkages) เพื่อจะวิเคราะห์ว่าผลกระทบขององค์กรต่อสังคม

ภายนอก 2) องค์กรวิเคราะห์ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการทำงานภายในอย่างไรโดยใช้ตัวแบบเพชร (Diamond Model) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Linkages) 3) เลือกประเด็นทางสังคม (Choosing Which Social Issues to Address) โดยเลือกประเด็นที่คิดว่าที่สร้างโอกาสในการสร้างมูลค่าร่วมกล่าวคือ เป็นประเด็นที่มีความหมายต่อสังคมและสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรด้วย 4) กำหนดวาระทางสังคม (Creating a Corporate Social Agenda) โดยวาระดังกล่าวควรอยู่เกินความคาดหวังของชุมชน เป็นมากกว่าการบรรเทาความเสียหายแต่เป็นการหาทางออกเพื่อช่วยแก้ปัญหาสังคม โดยจะต้องมีการตอบสนองกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียด้วย Responsive CSR ซึ่งคือความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีลักษณะการปฏิบัติในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี และเกี่ยวข้องกับความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งลดผลกระทบด้านลบขององค์กรที่มีต่อสังคม อีกทั้งประกอบด้วย Strategic CSR ซึ่งเป็นมากกว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) แต่เป็นการเลือกทำในสิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง 5) บูรณาการการมองภายในสู่ภายนอก และจากภายนอกสู่ภายใน (Integrating Inside-Out and Outside-in Practices) โดยการบูรณาการระหว่างการปฏิบัติตามห่วงโซ่คุณค่าและการลงทุนในบริบทของการแข่งขันซึ่งจะทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความแตกต่างจากงานประจำวันขององค์กร 6) สร้างมิติทางสังคมเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอที่มีมูลค่า (Creating a Social Dimension to the Value Proposition) 7) การจัดองค์กรสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม (Organizing for CSR) ต้องมีการปรับองค์กร ระบบการรายงานและการสร้างแรงจูงใจด้วย

จากการศึกษาพัฒนาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากนักวิชาการต่างๆ จากการศึกษาและงานวิจัยเชิงประจักษ์ ระหว่างปี ค.ศ. 1953-2006 สามารถสรุปมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 มิติของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

นักวิชาการ	ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท					
	เศรษฐกิจ	กฎหมาย /อำนาจ	จริยธรรม	กระทำโดย สมัครใจ/ เป็นพลเมือง	ชุมชน/ สังคม	สิ่งแวดล้อม
โอบเวน (Bowen, 1953)			✓	✓	✓	
ฟรีดแมน (Friedman, 1962)	✓					
เดวิส (Davis, 1975)		✓		✓		✓
เซทที (Sethi, 1975)					✓	
แคร์รอล (Carroll, 1979)	✓	✓	✓	✓		
แคร์รอล (Carroll, 1991)	✓	✓	✓	✓		
โบวีและคณะ (Bovee et al., 1993 )	✓	✓	✓	✓		
ชวาร์ตและแคร์ รอล (Schwartz & Carroll, 2003)	✓	✓	✓	✓		
คอตเลอร์และลี (Kotler & Lee, 2005)	✓			✓	✓	
พอร์เตอร์และ เครเมอร์ (Porter & Kramer, 2006)	✓				✓	✓



จากตาราง 1 การสรุปเปรียบเทียบมิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ในทัศนะของนักวิชาการที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุดพบว่ามี 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยความสมัครใจหรือเป็นพลเมือง ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมายหรืออำนาจ และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ตามลำดับ

#### 4. การวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นแนวคิดที่มีมุมมองหลากหลายตามทัศนะของนักวิชาการ และในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและทดสอบเชิงประจักษ์จำนวนมาก ดังเช่น ออพเพอเรลและคณะ (Aupperle et al., 1985) ศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและผลกำไร ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 818 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officers: CEOs) ซึ่งมีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อในวารสาร Forbes ประจำปี 1981 ดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 241 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 30 (30%) โดยเครื่องมือที่ใช้วัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทพัฒนามาจากพื้นฐานแนวคิดองค์ประกอบ 4 ด้าน (Four Part Construct) ของแครร์รอล (Carroll, 1979) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างรอบคอบ เรียกว่าแบบสอบถามการมุ่งเน้นในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility Orientation: CSRO) แบบสอบถามในการศึกษานี้มีลักษณะของการบังคับเลือก (Force Choice) จำนวน 80 ข้อ (20 ชุดๆ ละ 4 ข้อความ) การตอบแบบสอบถามผู้ตอบต้องให้คะแนน 1-10 ตามชุดของคำถามที่กำหนด ผลจากการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่า แบบสอบถามทั้ง 4 มิติมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ในมิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจเท่ากับ 0.93 มิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านกฎหมายเท่ากับ 0.84 มิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านจริยธรรมเท่ากับ 0.84 มิติความรับผิดชอบต่อสังคม 0.87

พิงค์ตันและแครร์รอล (Pinkston & Carroll, 1996) ศึกษาโดยการทดสอบการเปลี่ยนแปลงการมุ่งเน้นในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility Orientation: CSRO) อีกครั้งหนึ่ง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับผู้จัดการ ในประเทศอเมริกา แบบสอบถามถูกส่งไป 591 คนได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 131 คน เครื่องมือในการศึกษานี้ พัฒนามาจากการศึกษาของอพเพอเรล (Aupperle, 1982) โดยวัดแต่ละมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวคิดองค์ประกอบ 4 ด้าน (Four Part Construct) ของแครร์รอล (Carroll, 1979) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างรอบคอบ แบบสอบถามในการศึกษานี้มีลักษณะของการบังคับเลือก (Force Choice) จำนวน 40 ข้อ การตอบแบบสอบถามผู้ตอบต้องให้คะแนน 1-10 ตามชุดของคำถามที่กำหนด โดยในแต่ละชุดกำหนดให้มี 4 ข้อความที่สะท้อน 4 มิติ ผลจากการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่า แบบสอบถามทั้ง 4 มิติมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ในมิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ มิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านกฎหมาย มิติ

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านจริยธรรม มิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านความรอบคอบ มีค่าเป็น 0.9167 0.9026 0.8588 และ 0.9159 ตามลำดับ

อิบราฮิมและพาร์ซา (Ibrahim & Parsa, 2005) ศึกษาความต่างของทัศนคติในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทระหว่างผู้บริหารชาวอเมริกันและฝรั่งเศส ที่เข้าร่วมในหลักสูตร MBA ในมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน จำนวน 344 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามการมุ่งเน้นในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility Orientation: CSRO) ซึ่งพัฒนามากจากการศึกษาของออปเพอเรลและคณะ (Aupperle et al., 1985) และมีพื้นฐานแนวคิดองค์ประกอบ 4 ด้าน (Four Part Construct) ของแครร์รอล (Carroll, 1979) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างรอบคอบ แบบสอบถามในการศึกษานี้มีลักษณะของการบังคับเลือก (Force Choice) จำนวน 40 ข้อ (10 ชุดๆ ละ 4 ข้อ) การตอบแบบสอบถามผู้ตอบต้องให้คะแนน 1-10 ตามชุดของคำถามที่กำหนด โดยในแต่ละชุดกำหนดให้มี 4 ข้อความที่สะท้อน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) ประเมินจากกำไรสูงสุดสำหรับเจ้าของธุรกิจและผู้ถือหุ้น ประสิทธิภาพพิจารณาจากความสามารถการจัดการสินค้าและบริการที่พอเพียงแก่ความต้องการของตลาด มิติที่ 2 ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านกฎหมาย (Legal Responsibility) ประเมินจากการดำเนินการของบริษัทที่อยู่ในขอบเขตของกฎหมาย และกฎหมายสิ่งแวดล้อม มิติที่ 3 ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านจริยธรรม (Ethical Responsibility) ประเมินจากการตัดสินใจที่จะกระทำด้วยความยุติธรรม เสมอภาค และไม่มีอคติ มิติที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างรอบคอบ (Discretionary Responsibility) เป็นกิจกรรมที่บริษัทปรารถนาให้สังคมด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง หรือการกุศลที่ไม่ได้เกิดจากด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม เรียกร้องให้บริษัทกระทำ การแปลผลทำการคำนวณคะแนนเฉลี่ยของคะแนนจากผู้ตอบแต่ละบุคคล และจำแนกตามการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทใน 4 มิติ ผลจากการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ พบว่าแบบสอบถามทั้ง 4 มิติมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.95

วอจดีและคณะ (Wajdi et al., 2008) ศึกษาแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียในประเทศมาเลเซีย จำนวน 457 คน อัตราการตอบกลับคืนของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 45.7 (45.7%) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามการรับรู้ของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งมีกรอบในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวคิดแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความใจบุญหรือการกุศล (Philanthropic Responsibilities) แบบสอบถามในการศึกษานี้มีลักษณะการบังคับเลือก (Force Choice) จำนวน 10 ชุดๆ ละ 4 ข้อ ดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในด้านความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหา กับอาจารย์จำนวน 6 ท่าน ในแผนกบัญชีและการจัดการ ของมหาวิทยาลัยนานาชาติอิสลาม ในมาเลเซียและนักศึกษาจำนวน 9 คนการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการเก็บกับนักศึกษา จึงมีการกระจายแบบสอบถาม 1,000 ฉบับ ให้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ 5

แห่ง และมหาวิทยาลัยเอกชน 5 แห่งในรัฐสลังงอ ประเทศมาเลเซีย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 485 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 48.5 (48.5%)

พูนทองและมณฑะจิตร์ (Poolthong & Mandhachitara, 2009) ทำการศึกษาความคาดหวังของลูกค้าในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท การรับรู้คุณภาพการบริการ และผลกระทบของตราสินค้าในธุรกิจธนาคารของประเทศไทยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าธนาคารจำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายปิด สำหรับในส่วนของวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการศึกษานี้พัฒนามาจากแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) ที่ประกอบด้วย 4 มิติ แต่ในการศึกษานี้เลือกใช้การวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพียงแค่ 3 มิติคือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความใจบุญหรือการกุศล (Philanthropic Responsibilities) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คะแนนสูงแสดงให้เห็นความแข็งแกร่งในความคาดหวังว่าธนาคารควรมีส่วนร่วมในแต่ละประเภทของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม การได้มาซึ่งข้อคำถามพัฒนามาจากเซอร์ชิล (Churchill, 1979) ร่วมกับประสบการณ์ของผู้วิจัยในธุรกิจธนาคาร ทำให้ได้ 15 กิจกรรมที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทภายใต้กรอบการวัดของแครร์รอล (Carroll, 1991)

ผลจากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่งสามารถสรุปเปรียบเทียบมิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทดังตาราง 1 พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทประกอบด้วย มิติความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ มิติความรับผิดชอบต่อสังคมโดยความสมัครใจหรือเป็นพลเมือง มิติความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมายหรืออำนาจ และมิติความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดแครร์รอล (Carroll, 1991) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความใจบุญหรือการกุศล (Philanthropic Responsibilities)

แบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ได้รับความนิยมใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวาง (Crane & Matten, 2004) เนื่องจากเป็นแบบจำลองที่ง่ายแก่การเข้าใจ และถูกต้องเหมาะสมตามหลักตรรกะ (Visser, 2005) โดยแบบจำลองนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการทดสอบเชิงประจักษ์จำนวนมากในบริบทที่แตกต่างกัน (Aupperle et al., 1985; Angelidis & Ibrahim, 2004; Edmondson & Carroll, 1999; Gao, 2009; Ibrahim & Angelidis, 1995; Ibrahim & Parsa, 2005; Ibrahim et al., 2003; Jamali & Mirshak, 2007; Küskü & Zarkada Fraser, 2004; Maignan & Ferrell, 2003; Marz et al., 2003; Peterson, 2004; Pinkston & Carroll, 1996; Quazi & O'Brien, 2000; Ramasamy & Yeung, 2009; Shum & Yam, 2011; Smith et al., 2001; Smith et al., 2004; Visser, 2005; Wajdi et al., 2008)

ดังนั้นตัวแปรแฝงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการศึกษาครั้งนี้ สามารถวัดได้จาก 4 ตัวแปรสังเกตได้ ตามกรอบแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) คือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความใจบุญหรือการกุศล (Philanthropic Responsibilities)

## แนวคิดภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารองค์กรนอกเหนือจากการทำกำไรสูงสุด (Maximize Profits) และความมั่งคั่งทางการเงินแก่องค์กร คือบทบาทที่ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อในการสร้างให้องค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรม ดังที่บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ได้นำเสนอแนวคิดนี้ไว้ในหนังสือเรื่องหน้าที่ของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) โดยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารยังมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาคุณธรรมให้กับองค์กรต้องแยกออกจากการทำงานของผู้บริหารแบบปกติ เนื่องจากต้องใช้ทักษะทางด้านเทคนิคขั้นสูง ความสามารถในการรับผิดชอบต่อสูง และคุณธรรมส่วนบุคคลที่ซับซ้อน และต้องสร้างคุณธรรมขององค์กรผ่านการกำหนดเป็นจริยธรรมขององค์กรและปลูกฝังทัศนคติพื้นฐานเพื่อการสนับสนุนความมีคุณธรรมขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ซึ่งต่อมาพื้นฐานแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1938) นำมาสู่การพัฒนามุมมองความรับผิดชอบต่อผู้บริหารที่ไม่มุ่งเน้นให้ความสำคัญเพียงความต้องการของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของบริษัทเท่านั้น แต่ต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นที่แพร่หลายต่อมาในทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียของฟรีแมน (Freeman, 1984)

การสร้างให้องค์กรมีจริยธรรมพร้อมกับมีความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างคุณค่าและทางเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามได้ โดยสามารถยกระดับการจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการปฏิบัติงานของผู้ตามผ่านกลไกที่หลากหลาย ทั้งในลักษณะของการเป็นเชื่อมต่อกับผู้ตามให้มีความผูกพันกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การเป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้ตามลอกเลียนแบบ การทำทนายผู้ตามในการพัฒนาการทำงาน ตลอดจนการเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของผู้ตาม เพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาผู้ตามไปสู่การบรรลุผลการปฏิบัติงานได้ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถเรียกว่าเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (Burns, 1978) (อ้างใน Bass, 1985) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มองหาแรงจูงใจที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้ตาม และค้นหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นที่ทำให้ผู้ตามพึงพอใจ และถือเป็นพันธะที่ยึดกับผู้ตาม

เบส (Bass, 1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลผู้ซึ่งสามารถจูงใจให้ผู้ตามกระทำสิ่งใดๆ ได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังจะทำ

บราวน์และดักวิด (Brown & Duguid, 1991) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพนักงานทั้งในวิธีคิด วิธีทัศนคติ แรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำโดยกำเนิด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานดึงเอาความสามารถเฉพาะตนที่แฝงอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ในงาน ยอมรับฟังความคิดที่แตกต่างและคอยให้คำแนะนำและการสนับสนุน

روبบินส์และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่ผู้นำสามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ นำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น จึงทำให้ผู้นำประเภทนี้จึงมักเป็นผู้มีบารมี (Charisma) เป็นผู้ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งกายและใจ

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและเป็นแบบอย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีในองค์กร

## 2. การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกนำเสนอโดยเบิร์น (Burns, 1978) (อ้างใน Bass, 1985) จากการเขียนหนังสือชื่อภาวะผู้นำ (Leadership) แล้วได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเมือง ซึ่งจำแนกได้ 2 แบบ โดยแบบแรกคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม เช่น รางวัลกับผลสำเร็จของงาน ต่อมาเบส (Bass, 1985) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารองค์กรโดยอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่ามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทนในแต่ละฝ่าย ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะมีอิทธิพลมาก สำหรับภาวะผู้นำแบบที่สองคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เบิร์น (Burns, 1978) (อ้างใน Bass, 1985) กล่าวว่าเป็นการตระหนักถึงความต้องการในศักยภาพและแรงจูงใจของผู้ตาม โดยเกี่ยวข้องกับยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม ต่อมาเบส (Bass, 1985) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปพัฒนาต่อ โดยสร้างเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำหลายปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเชิงรับ-การหลีกเลี่ยง (Passive-Avoidant) หรือผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งแบบทดสอบดังกล่าวเป็นต้นแบบในการศึกษาและพัฒนาแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา

สำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการการศึกษาได้พยายามจำแนกเป็นหลากหลายมิติที่แตกต่างกันเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังเช่นการศึกษาของ

แบส (Bass, 1985) ได้จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 มิติ คือ ด้านอารมณ์ (The Emotional Component) ซึ่งจำแนกออกเป็นปัจจัยภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือ การมีบารมี (Charisma) และมีแรงบันดาลใจ (Inspirational) มิติที่สองคือ ด้านเฉพาะบุคคลและสติปัญญา (Individualizing and Intellectualizing) ซึ่งจำแนกออกเป็นการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งต่อมาได้มีการพิจารณาว่าองค์ประกอบด้านการมีบารมี (Charisma) และมีแรงบันดาลใจ (Inspirational) สามารถรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกันได้ นำมาสู่การพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของแบบสอบถามปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่ประกอบด้วยการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ 6 ปัจจัย (Six-Factor Leadership) ซึ่งต่อมาเรียกว่า MLQ (From 5X) และถือเป็นต้นแบบในการศึกษาและพัฒนาแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แบบทดสอบ MLQ (From 5X) ประกอบด้วยปัจจัยภาวะผู้นำ 5 ปัจจัยและปัจจัยขาดภาวะผู้นำ 1 ปัจจัย โดยจำแนกเป็นการวัดปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ การวัดปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ และการวัดปัจจัยผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Laissez-Faire Leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) การวัดปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติที่หนึ่ง คือ ความมีบารมี-การมีแรงบันดาลใจ (Charismatic-Inspirational Leadership) เป็นการทำให้ผู้ตามมีความชัดเจนในการกระตุ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถเป็นต้นแบบในการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และสร้างการบ่งชี้และสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน มิติที่สอง คือ การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ทำให้ผู้ตามพยายามจัดการกับปัญหาและแก้ปัญหา ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ตามใช้คำถามเพื่อเป็นวิธีการในการปรับปรุงตนเอง และมิติที่สาม คือ การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นไปที่ความเข้าใจความต้องการของผู้ตามแต่ละบุคคล และเน้นให้มีการนำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพ 2) การวัดปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำแนกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่หนึ่ง คือ พฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และมิติที่สอง คือ พฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by Exception) 3) การวัดปัจจัยผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Laissez-Faire Leadership) หรือเรียกว่าปัจจัยเชิงรับ-การหลีกเลี่ยง (Passive-Avoidant) (Bass, 1985)

เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus, 1985) ได้ทำการศึกษาในเวลาต่อมาและพบว่าลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ ตลอดจนการส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร จึงจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

แบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้พัฒนาการศึกษามิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากแนวคิดของแบส (Bass, 1985) และได้จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 มิติ คือ 1) อิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นแบบ (Role Models) ที่ได้รับการเคารพยกย่องและนับถือจากผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความปรารถนาทำงานที่เสี่ยง 2) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational

Motivation) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในวิทาของจุงใจผู้อื่น ทำให้ผู้คนเกิด ความกระตือรือร้นและทำทาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ ตามรับทราบความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ตาม และให้ผู้ตามยึดมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ องค์กร 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี พฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดใหม่ๆ และสรรค์สร้างวิธีการใหม่ในการกระทำสิ่งต่างๆ และ สร้างความท้าทาย และ 4) การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสนใจกับความต้องการและศักยภาพในการพัฒนาของ บุคคลอื่น ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน ตามความต้องการ และ ความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

อโวลิโอ และคณะ (Avolio et al., 1999) ทำการศึกษาอีกครั้งเกี่ยวกับการวัด องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ Form 5X) ซึ่งได้รับการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดจากแบบวัด MLQ ที่ผ่านมาและแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการใช้ถ้อยคำบางรายการที่ขาดความถูกต้องในการจำแนก ประเภทผู้นำ และแก้ไขข้อผิดพลาดจากการรวมตัวกันของพฤติกรรมและคุณลักษณะบางอย่างไว้ใน มาตรฐานระดับเดียวกัน แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่ออธิบายความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาผู้ตอบโดยใช้ขนาดความถี่ที่ประเมิน ตั้งแต่ 0 ซึ่งแปลว่ามีการแสดงพฤติกรรมนั้นไม่ทั้งหมด ถึง 4 ซึ่งแปลว่ามีการแสดงพฤติกรรมนั้นบ่อย คำถามมีจำนวน 80 ข้อ

โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2005) กล่าวว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 มิติ คือ 1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เป็น ผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) สามารถเปลี่ยนความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ และ 5) เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดการดำเนินการดำเนินการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 มิติ คือ 1) ความมีบารมี (Charismatic) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหนึ่งคนกับผู้ตามที่มีหนึ่งคนหรือมากกว่า บนพื้นฐาน ของพฤติกรรมผู้นำร่วมกับคุณลักษณะที่ผู้ตามชื่นชอบ 2) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระทำของผู้นำที่มุ่งให้เกิดการกระตุ้นและการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึง ปัญหาและการแก้ปัญหาของผู้ตาม

วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2003). ทำการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีพันธะต่อการดำเนินการความรับผิดชอบต่อ สังคมของบริษัท ในระดับ Meso-Level กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้จัดการในบริษัท อเมริกันจาก 95 บริษัท และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวแทน 570 คน การวัดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการศึกษานี้จำแนกเป็น 2 องค์ประกอบคือ ความมีบารมี (Charismatic) และการ กระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างข้อคำถามถามในส่วนความมีบารมี

(Charismatic) มีพื้นฐานในการพัฒนามาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (The Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ตามแนวคิดของแบส (Bass, 1985) และจากการศึกษาของโฮเวลและอโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) และแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ผลจากการทดสอบคุณภาพเครื่องมือมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) 0.09 สำหรับการสร้างข้อความคำถามในส่วนการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) พัฒนามาจากโฮเวลและอโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) และการศึกษาของโบลและโฮอิจเบิร์ก (Boal & Hooijberg, 2001) ผลจากการทดสอบคุณภาพเครื่องมือมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) 0.86

แม็คเชนและวันกลินโนว (McShane & Von Glinow, 2000) ได้กำหนดลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 มิติ คือ 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Creating a Strategic Vision) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการกระตุ้นผู้ตาม 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision) ผู้นำที่ต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองกำหนดไว้ให้ผู้ตามได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ และเห็นภาพในอนาคตโดยผ่านการปราศรัยใช้สัญลักษณ์ เรื่องราว 3) เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the Vision) หากการกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกันจะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ 4) สร้างความผูกพัน (Building Commitment Toward the Vision) สามารถที่จะสร้างความผูกพันโดยเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมเป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันเพื่อกระตุ้นความสนใจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ลาเซอร์ดา (Lacerda, 2010) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 มิติสอดคล้องกับ แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) คือ อิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

จากการศึกษามิติในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของนักวิชาการสามารถสรุปเปรียบเทียบมิติในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง 2



ตาราง 2 มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
	การมีบารมี (Charisma)/ อิทธิพลต่อความ คิด (Idealized Influence)	มีแรงบันดาลใจ (Inspirational)	การกระตุ้น ทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)	การพิจารณา ระดับปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration)
แบส (Bass, 1985)	✓	✓	✓	✓
เบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus, 1985)	✓			
แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994)	✓	✓	✓	✓
อโวลิโอ และคณะ (Avolio et al., 1999)	✓	✓	✓	✓
روبบินส์และโคล เทอร์ (Robbins & Coulter, 2005)	✓	✓		✓
วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2003; 2006)	✓	✓		
แม็คเชนและวันกลี โนว (McShane & Von Glinow, 2000)	✓	✓		✓
ลาเซอร์ดา (Lacerda, 2010)	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 2 การศึกษามิติการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของนักวิชาการ พบว่า มิติที่มีความสอดคล้องกันในทัศนะของนักวิชาการมากที่สุด มี 4 มิติ คือ การมีบารมี/ อิทธิพลต่อความคิด มีแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งมิติในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวัดของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994)

กรอบแนวคิดในการวัดของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้รับความนิยมนำใช้ในการศึกษาอย่างกว้างขวางดังแสดงได้จากถูกนำไปใช้ในการทดสอบเชิงประจักษ์จำนวนมากในบริบทที่แตกต่างกัน (Hinkin & Schriesheim, 2008; Lacerda, 2010; Schriesheim et al., 2009; Tejada et al., 2001; Waldman, Siegel, & Javidan, 2003; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) ดังนั้นตัวแปรแฝงความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาครั้งนี้ สามารถวัดได้จาก 4 ตัวแปรสังเกตได้ตามกรอบแนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งประกอบด้วย ความมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม (Inspirational Motivation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

## แนวคิดการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

กระแสโลกาภิวัตน์นำมาสู่ปัญหาการพัฒนาประเทศที่ขาดสมดุล จนก้าวล่วงมาสู่การเกิดผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรต่างๆ ที่เน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ มุ่งการแข่งขันจนละเลยต่อจริยธรรมและมาตรฐานทางวิชาชีพ ประกอบกับขาดการตรวจสอบถ่วงดุล ส่งผลให้การทำงานผิดพลาดเกิดเป็นผลงานที่ด้อยคุณภาพ และเกิดการเบี่ยงเบนทางพฤติกรรมเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการบริหารงานโดยการผูกขาดกับคนกลุ่มน้อย ที่เน้นเพียงการสร้างผลประโยชน์ระยะสั้น แต่ไม่คำนึงถึงผลเสียหายในระยะยาว จนนำไปสู่ความเสื่อมขององค์กร จึงมีกระแสเรียกร้องให้บริษัทหรือกิจการต่าง ๆ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ในด้านความหมายของการกำกับดูแลกิจการ และองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ

ทริกเกอร์ (Tricker, 1984) กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการคือ บทบาทการควบคุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัทโดยตรง เป็นการให้แนวทางโดยรวมของบริษัท การควบคุมดูแลการทำงานของผู้บริหารและสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานที่ควบคุมดูแล

เคเซียและไรท์ (Keasey & Wright, 1993) ให้คำจำกัดความการกำกับดูแลกิจการ คือ โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมและระบบ ที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

พาร์กินสัน (Parkinson, 1994) ให้คำนิยามการกำกับดูแลกิจการว่าหมายถึง กระบวนการในการดูแลควบคุมมีจุดประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการจัดการของบริษัทสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

แชลลีเฟอร์และวิชนีย์ (Shleifer & Vishny, 1997) กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการเป็นวิธีการที่ผู้จัดหาของเงินของบริษัทเพื่อรับประกันที่จะได้รับผลตอบแทนการลงทุน

กิลเลียนและสตาร์ค (Gillan & Starks, 1998) ระบุว่า การกำกับดูแลกิจการ เป็นระบบของกฎหมาย กฎ และ ปัจจัยที่ ควบคุมการดำเนินงานของบริษัท

องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD, 2004) ได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการว่า หมายถึง ระบบการขึ้นนำและควบคุมบริษัท โดยโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการจะแสดงถึงการจัดสรรสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มต่าง ๆ ในบริษัท เช่น คณะกรรมการ ผู้จัดการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น และการกำหนดกฎและกระบวนการทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจการดำเนินการทางธุรกิจ โดยการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะทำให้บริษัทมีโครงสร้างที่ช่วยในกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินการด้วย

อะนาท (Anand, 2008) กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการเป็นแนวทางที่มีเป้าหมายในการสร้างโครงสร้างการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดความสามารถของบริษัท อันจะก่อให้เกิดการประสานความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและความต้องการจากความคิดเห็นที่เพิ่มขึ้น

ฮาร์ทแมนและเดสจาร์แดงส์ (Hartman & DesJardins, 2008) ให้ความหมายว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นโครงสร้างซึ่งธุรกิจได้รับการจัดการ ขึ้นนำ และควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการที่มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส โดยทั่วไปโครงสร้างจะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริหาร ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของบริษัท และผู้บริหารหรือผู้จัดการของบริษัท

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการว่า คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นประกอบ

สังเวียน อินทวิชัย (2543) ได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการว่า หมายถึง ระบบที่จัดให้มีกระบวนการ และโครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมของกิจการให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดีโดยรวมประกอบ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการ เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย โดยผ่านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และระบบการทำงาน เพื่อให้มีการกำกับฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส และมุ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียเป็นหลัก

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549) กล่าวว่า การกำกับดูแลองค์กรอาจเรียกได้ว่าเป็นธรรมาภิบาลในองค์กร หมายถึง ระบบหรือกลไกที่ดีที่กรรมการของบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทใช้ในการกำกับดูแลการทำงานขององค์กร หรืออาจหมายถึงระบบของโครงสร้างและกระบวนการจัดการระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการและผู้ถือหุ้น เพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ อันได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และเจ้าหน้าที่ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน ภายใต้หลักการที่สำคัญคือ การทำงานต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ต้อง

ถ่วงดุลอำนาจ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รับผิดชอบต่อผลงาน ยุติธรรม โปร่งใส และมีการตรวจสอบด้วย

จึงสามารถสรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการ คือ ระบบที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยการควบคุมของกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น โดยการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อันจะก่อให้เกิดการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาว

## 2. การวัดการกำกับดูแลกิจการ

องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2004) ได้กำหนดหลักการเพื่อเป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการไว้ 6 หมวด คือ โครงสร้างพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี สิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในบริษัท การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท

สแตนเดิร์ดแอนด์ปัวร์ (Standard and Poor, 2004) ได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Analytical Framework) สำหรับการวิเคราะห์ในระดับโครงสร้างของบริษัท (Company Analytical Structure) จำแนกเป็นการวิเคราะห์ 4 มิติ ดังนี้ 1) โครงสร้างความเป็นเจ้าของและอิทธิพลจากภายนอก (Ownership Structure and External Influences) ซึ่งประกอบด้วย ความโปร่งใสของเจ้าของ (Transparency of Ownership) และระดับความเข้มข้นและควมมีอิทธิพลของเจ้าของและผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก (Concentration and Influence of Ownership and External Stakeholders) 2) สิทธิของผู้ถือหุ้นและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Shareholder Rights and Stakeholder Relations) ซึ่งประกอบด้วย การประชุมผู้ถือหุ้นและขั้นตอนการลงคะแนนเสียง (Shareholder Meeting and Voting Procedures) สิทธิในการเป็นเจ้าของและการป้องกันการควบรวมกิจการ (Ownership Rights and Takeover Defenses) ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Relations) 3) ความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล และการตรวจสอบ (Transparency, Disclosure and Audit) ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณชน (Content of Public Disclosure) เวลา การเข้าถึง การเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณชน (Timing of, and Access to, Public Disclosure) และ กระบวนการในการตรวจสอบ (The Audit Process) 4) โครงสร้างคณะกรรมการ และควมมีประสิทธิภาพ (Board Structure and Effectiveness) ประกอบด้วย โครงสร้างคณะกรรมการและความเป็นอิสระ (Board Structure and Independence) บทบาทและควมมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ (Role and effectiveness of the Board) ตลอดจนค่าตอบแทนผู้บริหารและคณะกรรมการระดับสูง (Senior Executive and Director Compensation)

จอห์นสันและกรีนนิ่ง (Johnson & Greening, 1999) กล่าวถึงกลไกการกำกับดูแลกิจการ (Governance Devices) ที่มีผลต่อการดำเนินการด้านสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance: CSP) ว่าประกอบด้วยความเท่าเทียมกันของทีมจัดการระดับสูง (Top

Management Team Equity) และตัวแทนกรรมการจากภายนอก (Outside Director Representation)

คาน (Khan, 2010) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการที่มีผลกระทบต่อการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ได้สรุปว่าการกำกับดูแลกิจการที่มีผลกระทบมี 2 มิติ คือ องค์ประกอบของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Directors) และองค์ประกอบของการเป็นเจ้าของโดยผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวต่างประเทศ (Ownership by Foreign Shareholders)

ซานเชซ และคณะ (Sánchez et al., 2011) ศึกษาตัวแปรความรู้สึทางสังคมของการกำกับดูแลกิจการ (SSCG) ที่พัฒนามาจากมุมมองของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) และแนวคิดการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ความรู้สึทางสังคมของการกำกับดูแลกิจการ (SSCG) ได้กล่าวถึงการวัดตัวแปรความรู้สึทางสังคมของการกำกับดูแลกิจการ (SSCG) เป็นความสามารถของโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการสำหรับการตอบสนองการเรียกร้องหรือผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน วัดได้จากตัวแปรแฝง 2 ตัว คือตัวแปรความอิสระและพหุนิยมของคณะกรรมการบริหาร (The Independence and Pluralism of the Board of Directors) และตัวแปรอำนาจของผู้ถือหุ้น (The Power of Stockholders) ซึ่งตัวแปรแฝงแรกประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัว ได้แก่ สัดส่วนของคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจากภายนอกและกรรมการอิสระในคณะกรรมการของบริษัท (The Proportion of Outside (Non-Executive) and Independent Directors on a Company's Board) จำนวนการประชุมคณะกรรมการที่จัดขึ้นในช่วงเวลา (The Number of Board Meetings Held in the Period) และสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้เป็นกรรมการ (The Proportion of Stock Owned by Non-Directors) ในขณะที่ตัวแปรแฝงตัวที่สอง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 2 ตัว ได้แก่ ระดับความเข้มข้นของทุน (Capital Concentration) และการลงทุนสถาบัน (Institutional Investment)

อโรราและดาร์วอดการ์ (Arora & Dharwadkar, 2011) กล่าวถึง กลไกการกำกับดูแลกิจการในศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าประกอบด้วย การบริหารจัดการความเป็นเจ้าของ (Managerial Ownership) ตัวแทนกรรมการอิสระ (Independent Directors Representation) ความเป็นเจ้าของของสถาบัน (Institutional Ownership) สิทธิของผู้ถือหุ้น (Shareholder rights)

คอฟเฟย์และแวง (Coffey & Wang, 1998) ได้ศึกษาการกำกับดูแลกิจการในมิติของความหลากหลายของกรรมการ (Board Diversity) และการควบคุมการจัดการ (Managerial Control) ในการเป็นตัวพยากรณ์ การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Performance) โดยความหลากหลายของกรรมการ (Board Diversity) วัดจากอัตราร้อยละของคณะกรรมการภายใน (Percentage of Insiders on the Board) และอัตราร้อยละของผู้หญิงในคณะกรรมการ (Percentage of Women on the Board) ตัวแปรการควบคุมการจัดการ (Managerial Control) วัดจากอัตราร้อยละของเจ้าของหุ้นทั้งหมดโดยสมาชิกคณะกรรมการภายใน (Percentage of Total Stock Owned by Inside Board Members) และอัตราส่วนของเจ้าของหุ้นโดยสมาชิกคณะกรรมการจากภายนอก เมื่อเทียบกับภายใน (Ratio of Stock Owned by Outside to Inside Board Members)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านมีทัศนะที่สอดคล้องกันว่าหัวใจสำคัญของการมีคุณลักษณะของการกำกับดูแลกิจการประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การสั่งการ การควบคุม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ (Huse, 2005; Van den Berghe & Louche, 2005) ในขณะที่อนานา (Anand, 2008) กล่าวถึงมีองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดในการหาวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจอย่างมีเอกลักษณ์ ประกอบด้วย รูปแบบการบริหาร หลักการความรับผิดชอบ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม การสื่อสารที่เปิดเผย ตลอดจนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวว่า หลักการที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความไว้วางใจได้และความซื่อสัตย์ (Trust and Integrity) การเปิดเผย (Openness) การมุ่งเน้นผลงาน (Performance Orientation) ความรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ (Responsibility and Accountability) การเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) และพันธะผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment)

สังเวียน อินทรวิชัย (2543) กล่าวถึงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งประกอบด้วย 5 มิติที่สำคัญดังนี้ 1) สิทธิและความเสมอภาคในการได้รับการปฏิบัติของผู้ถือหุ้น (Rights and Equitable Treatment of Shareholders) องค์กรเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยต้องช่วยให้ผู้ถือหุ้นในการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจง่ายและที่เข้าถึงง่าย และสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นเข้าร่วมในการประชุม 2) ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Interests of other stakeholders) องค์กรมีข้อผูกพันทางกฎหมายกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม 3) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร (Role and responsibilities of the board) คณะกรรมการต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความเข้าใจทางธุรกิจ มีจำนวนที่เหมาะสม และมีระดับความผูกพันในความรับผิดชอบ และประธานคณะกรรมการบริหารและผู้บริหาร (CEO) ไม่ควรเป็นคนเดียวกัน 4) ความซื่อสัตย์และพฤติกรรมด้านคุณธรรม (Integrity and Ethical Behavior) องค์กรควรพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับหลักคุณธรรมและการตัดสินใจที่มีความรับผิดชอบ องค์กรหลายแห่งจึงได้กำหนดแผนการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม (Compliance and Ethics Programs) เพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานออกนอกกรอบคุณธรรมและกฎหมาย และ 5) การเปิดเผยและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency) องค์กรควรชี้แจงต่อสาธารณะเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเพื่อให้ผู้ถือหุ้นตรวจสอบได้ และผู้ถือหุ้นสามารถดำเนินการตามกระบวนการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของรายงานทางการเงินของบริษัท การเปิดเผยเอกสารขององค์กรควรตรงต่อเวลา และมีความสมดุลเพื่อให้นักลงทุนทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน และตรงกับข้อเท็จจริง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2544) ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อเพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติ และให้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีว่าข้อใดปฏิบัติแล้ว และข้อใดยังไม่ได้ปฏิบัติด้วยเหตุผลใด หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมี คือ 1) คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 2) บริษัทมีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายการเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ถือหุ้นรายย่อย 3) บริษัทรับรู้และดูแลให้มีการคุ้มครองสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงาน คู่ค้า เจ้าหนี้ ชุมชน ไม่เอาัดเอาเปรียบและเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส 4) ส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมใน

ประชุมผู้ถือหุ้น โดยอำนวยความสะดวก และแต่งตั้งกติกาลงคะแนนเสียงก่อนเริ่มประชุม 5) มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ และระหว่างคณะกรรมการกับผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน และมีการเปิดเผยวิสัยทัศน์ของบริษัท 6) หากมีปัญหาความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ บริษัทควรขจัดปัญหาดังกล่าวด้วยความรอบคอบ มีเหตุผล และมีอิสระภายในกรอบจริยธรรมที่ดีเพื่อประโยชน์ของบริษัทโดยรวมเป็นสิ่งสำคัญ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนเรื่องการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่น 7) เผยแพร่แนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจหรือจรรยาบรรณในองค์กร 8) การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างน้อยต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งคณะ และจำนวนกรรมการที่เป็นไปตามสัดส่วนอย่างยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นในบริษัท 9) มีการแบ่งหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการกับผู้จัดการใหญ่อย่างชัดเจน 10) หลีกเลี่ยงการจ่ายค่าตอบแทนที่เกินสมควรแก่กรรมการและผู้บริหาร 11) มีการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ 12) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยศึกษาในรายละเอียดหรือกลั่นกรองงานตามความจำเป็น 13) จัดให้มีระบบการควบคุม ระบบการควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยง 14) จัดทำรายงานของคณะกรรมการควบคุมกับรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี 15) บริษัทมีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญถูกต้องทันเวลา และโปร่งใส

นภตล ร่มโพธิ์ (2548) ได้เสนอแนะเกณฑ์การวัดระดับบรรษัทภิบาลโดยเพิ่มการวัดในเชิงปริมาณควบคู่กับการวัดเชิงคุณภาพ โดยจำแนกเป็น 4 มิติ คือ 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น เกณฑ์การวัดเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การมีกลไกที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า ผู้ถือหุ้นจะได้รับผลตอบแทนอย่างครบถ้วน การมีกลไกให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิออกเสียงได้อย่างแท้จริง และการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นเพื่อให้ได้รับสิทธิพื้นฐานที่เท่าเทียมกัน สำหรับเกณฑ์การวัดเชิงปริมาณ คือ ความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น 2) องค์กรประกอบและบทบาทคณะกรรมการและคณะผู้บริหาร เกณฑ์การวัดเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย องค์กรประกอบของคณะกรรมการ บทบาทและความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น กลไกการติดตาม ตรวจสอบและถ่วงดุล การดำเนินงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สำหรับเกณฑ์การวัดเชิงปริมาณ คือ สัดส่วนของคณะกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร สัดส่วนในการปฏิเสธหรือขอให้ทบทวนข้อเสนอของคณะผู้บริหารที่ 3) การเปิดเผยข้อมูล เกณฑ์การวัดเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย สารสำคัญของข้อมูล ได้แก่ งบการเงิน แบบแสดงรายงานข้อมูลประจำปี (56-1) และรายงานประจำปี นอกจากนี้ยังมีการเข้าถึงข้อมูลของผู้ลงทุน สำหรับเกณฑ์การวัดเชิงปริมาณ คือ สัดส่วนของข้อมูลที่บริษัทเปิดเผย นอกเหนือจากที่ถูกบังคับโดยกฎระเบียบ เวลาโดยเฉลี่ยในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญของผู้ลงทุน จำนวนช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ลงทุน ความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียต่อการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท 4) วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการ เกณฑ์การวัดเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย บรรยากาศในระดับผู้ถือหุ้น บรรยากาศในองค์กร ซึ่งรวมถึง ระดับคณะกรรมการ ระดับคณะผู้บริหาร และระดับพนักงาน ตลอดจนบรรณาการต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่น สำหรับเกณฑ์การวัดเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นต่อบรรยากาศในระดับผู้ถือหุ้น ความพึงพอใจของคณะกรรมการที่มีต่อบรรยากาศในระดับคณะกรรมการ ความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศระดับผู้บริหาร ความพึงพอใจพนักงานที่มีต่อบรรยากาศในระดับพนักงาน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549) ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน โดยนำข้อพึงปฏิบัติจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ที่ประกาศใช้เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2545 มาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม โดยจำแนกเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 หมวด คือ สิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

จากการแนวคิดการกำกับดูแลกิจการของนักวิชาการ และองค์กรที่มีความสำคัญต่อการกำหนดการกำกับดูแลกิจการ สามารถสรุปมิติในการวัดการกำกับดูแลกิจการ ได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 มิติของการกำกับดูแลกิจการ

นักวิชาการ และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	มิติของการกำกับดูแลกิจการ																						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
โออีซีดี (OECD, 2004)	✓	✓	✓	✓	✓	✓																	
สแตนเดิร์ดแอนด์ พัวร์ (Standard and Poor, 2004)		✓			✓		✓	✓															
จอห์นสันและ กรีนนี่ (Johnson & Greening, 1999)									✓	✓													
คาน (Khan, 2010)											✓	✓											
ซานเชซ และ คณะ (Sánchez et al., 2011)													✓	✓									
อโรราและ ดาร์วอดการ์ (Arora & Dhar wadkar, 2011)		✓								✓					✓	✓							



ตาราง 3(ต่อ)

นักวิชาการ และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	มิติของการกำกับดูแลกิจการ																							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
คอฟเพย์และแวง (Coffey & Wang, 1998)																	✓	✓						
ฮูดส์ (Huse, 2005)					✓	✓												✓						
แวน เดน เบอร์ก และเลาท์ (Van den Berghe & Louche, 2005)					✓	✓												✓						
อนานา (Anand, 2008)					✓	✓												✓	✓					
ทิพวรรณ หล่อ สุวรรณรัตน์ (2551)					✓	✓													✓	✓	✓	✓		
สังเวียน อินทร วิชัย (2543)		✓		✓	✓	✓													✓					
ตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย (2544)	✓	✓	✓		✓	✓												✓						
นกดล ร่มโพธิ์ (2548)		✓			✓	✓																		✓
ตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย (2549)		✓	✓	✓	✓	✓																		

หมายเหตุ

มิติ A คือ โครงสร้างพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มิติ B คือ สิทธิของผู้ถือหุ้น

มิติ C คือ การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม

มิติ D คือ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในบริษัท

มิติ E คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

มิติ F คือ บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท

มิติ G คือ	โครงสร้างความเป็นเจ้าของและอิทธิพลจากภายนอก
มิติ H คือ	โครงสร้างคณะกรรมการ และควมมีประสิทธิผล
มิติ I คือ	ความเท่าเทียมกันของทีมจัดการระดับสูง
มิติ J คือ	ตัวแทนกรรมการจากภายนอก
มิติ K คือ	กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
มิติ L คือ	การเป็นเจ้าของโดยผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวต่างประเทศ
มิติ M คือ	ตัวแปรความอิสระและพหุนิยมของคณะกรรมการบริหาร
มิติ N คือ	อำนาจของผู้ถือหุ้น
มิติ O คือ	การบริหารจัดการความเป็นเจ้าของ
มิติ P คือ	ความเป็นเจ้าของของสถาบัน
มิติ Q คือ	ความหลากหลายของกรรมการ
มิติ R คือ	ตัวแปรการควบคุมการจัดการ
มิติ S คือ	พฤติกรรมที่มีจริยธรรม
มิติ T คือ	การเคารพซึ่งกันและกัน
มิติ U คือ	พันธะผูกพันกับองค์กร
มิติ V คือ	การมุ่งเน้นผลงาน
มิติ W คือ	วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการ

จากตาราง 3 การศึกษาเปรียบเทียบมิติการวัดการกำกับดูแลกิจการ พบว่า การวัดการกำกับดูแลกิจการในมิติที่มีความสอดคล้องกันในทัศนะของนักวิชาการมากที่สุด มี 3 มิติ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท และสิทธิของผู้ถือหุ้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551; นกตล ร่มโพธิ์, 2548; สังเวียน อินทวิชัย, 2543; Anand, 2008; Huse, 2005; Nam & Nam, 2004; OEDC, 2004; Standard and Poor, 2004; Van den Berghe & Louche, 2005) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการศึกษาตัวแปรแฝงการกำกับดูแลกิจการในการศึกษาครั้งนี้สามารถวัดได้จาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท และสิทธิของผู้ถือหุ้น

## แนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

ผู้มีส่วนได้เสีย คือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร (Freeman, 1984) ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำนิยามของพอสและคณะ (Post et al., 2002) กล่าวว่า ผู้มีส่วนได้เสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจขององค์กร นโยบาย และการปฏิบัติ จากคำนิยามเหล่านี้ทำให้เกิดความเข้าใจถึงธรรมชาติของบริษัทที่ควรสนับสนุนการพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกใหม่ซึ่งเป็นมุมมองที่กว้างกว่าเดิมที่มองเพียงผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นความชอบธรรมในรูปแบบใหม่ของความเข้าใจทางจัดการและการกระทำ (Jonker & Foster, 2002) องค์กรจึงถูกคาดหวังให้มีการจัดการความรับผิดชอบไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ (Freeman & Evan & 1990; Simmons, 2004) โดยมี Mitchell และคณะ (Mitchell et al., 1997) ชี้ชัดว่าบริษัทสามารถคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้ ความแตกต่างตามคุณลักษณะของผู้มีส่วนได้เสียในด้านความมีอำนาจ ความเร่งด่วน และ ความชอบธรรม ดังนั้นทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียจึงเสนอวิธีการใหม่ในการจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กร โดยแนะนำว่าความต้องการการก้าวสูงสุดของผู้ถือหุ้นซึ่งคือจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความพอใจและการตอบสนองความต้องการบางอย่างของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในอีกด้านหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าแม้บริษัทจะพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นกลุ่มที่คำนึงถึงเป็นอันดับแรกได้สำเร็จ แต่การทำเช่นนั้นจะนำไปสู่การกระทบผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Foster & Jonker, 2005; Hawkins, 2006) อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญกับนโยบายของบริษัทที่สร้างผลกระทบให้เกิดกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง ภาครัฐและชุมชน เป็นต้น โดยบริษัทมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียส่วนเสียของตนเอง

ในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการจำแนกประเภทผู้มีส่วนได้เสียเป็น 2 ประเภทคือ ผู้มีส่วนได้เสียระดับแรก หรือผู้มีส่วนได้เสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) และผู้มีส่วนได้เสียระดับรองหรือผู้มีส่วนได้เสียระดับทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) (Clarkson, 1995; Mcalister et al., 2005; Post, Lawrence, & Weber, 2002) 1) ผู้มีส่วนได้เสียระดับแรก (Primary Stakeholders) เป็นกลุ่มและบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการและการดำรงอยู่ของบริษัท ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น (Stockholders)/เจ้าของ (Owner)/นักลงทุน (Investors) พนักงาน (Employees) ลูกค้า (Customers) และผู้ขายปัจจัยการผลิต(คู่ค้า) (Supplier) 2) ผู้มีส่วนได้เสียระดับรอง (Secondary Stakeholders) คือ กลุ่มและบุคคลในสังคมผู้ซึ่งได้รับผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมจากกิจกรรมและการตัดสินใจของบริษัทแต่ไม่ได้มีพันธะต่อการดำเนินการของบริษัทถึงระดับที่เป็นความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของบริษัท ประกอบด้วย รัฐบาล (Governments) ชุมชนท้องถิ่น (Local Communities) สื่อ (media)

จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บริษัทต้องสร้างให้เกิดความสมดุลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ซึ่งแนวคิดด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียครั้งนี้ได้นำเสนอสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วย ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

นักวิชาการได้ศึกษาและกำหนดคำจำกัดความการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียไว้แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีความคล้ายคลึงกันในมุมมองที่มีต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียว่าเป็นกระบวนการที่สะท้อนถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมแตกต่างกันไป

การให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในมุมมองที่สะท้อนถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นนามธรรม ดังเช่น การศึกษาของเดอะคลาร์กสันเซ็นเตอร์เพื่อจริยธรรมทางธุรกิจ (The Clarkson Center for Business Ethics, 1999) ให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการของการนำมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับองค์กรออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ :ซึ่งสอดคล้องกับเกรย์ (Gray, 2002) ที่กล่าวว่าเป็นกลไกความรับผิดชอบขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียให้สามารถดำเนินการได้ เช่นเดียวกับลอเรนซ์และคณะ (Lawence et al., 2005) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียคือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งยังสอดคล้องกับทีกเกอร์ (Theaker, 2004) ให้นิยามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงวิถีวิธีการเชื่อมต่อกับบุคคลผู้ซึ่งมีผลประโยชน์ที่มีศักยภาพอย่างแท้จริงกับองค์กรธุรกิจ

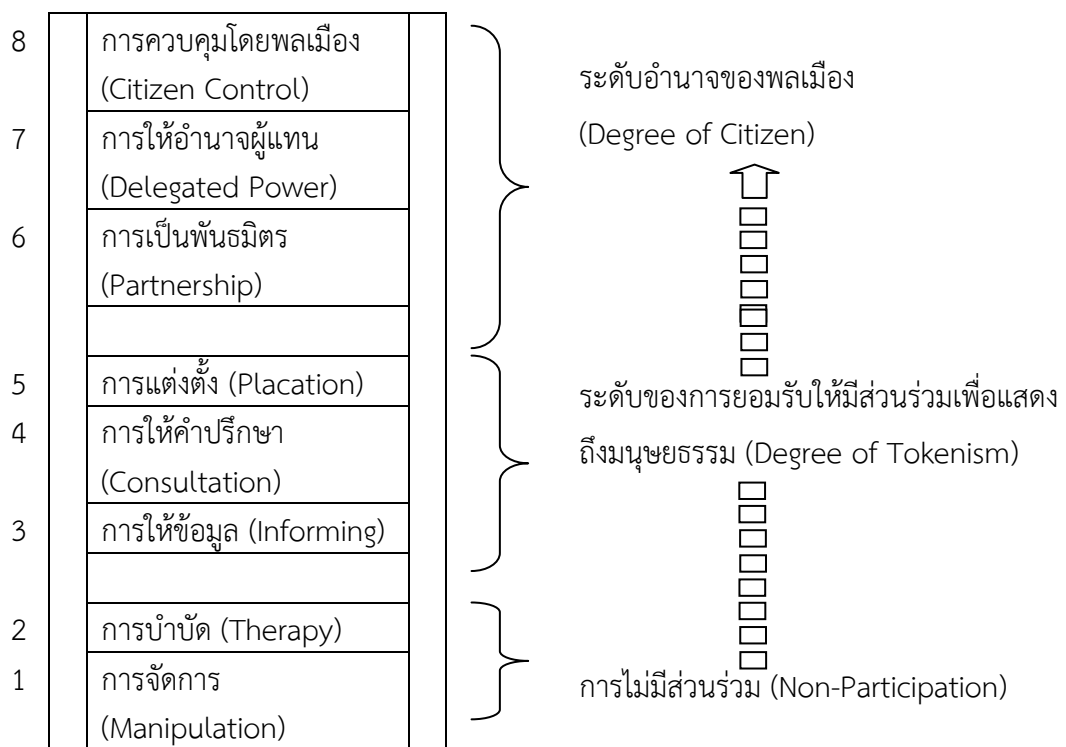
การให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในมุมมองที่สะท้อนถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ดังเช่น แอนดริออฟและแอดด็อกซ์ (Andriof & Waddock, 2002) ซึ่งให้คำจำกัดความว่าเป็นความไว้วางใจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลและ/หรือสถาบันทางสังคมซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน สอดคล้องกับแคลเลอร์ (Kaler, 2003) กล่าวว่าเป็นกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร การให้คำปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยน เช่นเดียวกับกาเบลและเชอร์แมน (Gable & Shireman, 2005) ให้นิยามว่าการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นกระบวนการของการจัดการความสัมพันธ์ที่พยายามที่จะเพิ่มความเข้าใจและการเข้ารวมกันระหว่างบริษัท และผู้มีส่วนได้เสียของพวกเขา ในขณะที่กรีนวูด (Greenwood, 2007) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ แนวการปฏิบัติที่บริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะที่ดีของการทำงานขององค์กร อีกทั้งหยางและคณะ (Yang et al., 2011) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ การติดต่อสื่อสารซึ่งรวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมานเนตตี (Manetti, 2011) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ว่าเป็นกระบวนการที่บริษัท เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียของพวกเขาในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจ การแบ่งปันข้อมูล มีการสนทนาและ สร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เป็น กระบวนการของการสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียและบริษัท ผ่านกระบวนการของการสนทนาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการธุรกิจผ่านการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ให้คำปรึกษาหารือ บนพื้นฐานของแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน

## 2. การวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ความสำคัญของการสร้างให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือ สามารถทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งดำเนินการโดยการพัฒนาให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Andriof & Waddock, 2002) ซึ่งความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่เพิ่มขึ้นนี้ สอดคล้องกับที่ทีมนักวิจัยในยุโรปได้พัฒนากรอบแนวคิดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดอยู่ในมุมมองหลักในการประเมินความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ควบคู่กับการมีพันธะผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Commitment) ระบบการจัดการ (Management System) การรายงาน (Reporting) การตรวจสอบและการรับประกัน (Audit and Certification) (Tencati et al., 2004)

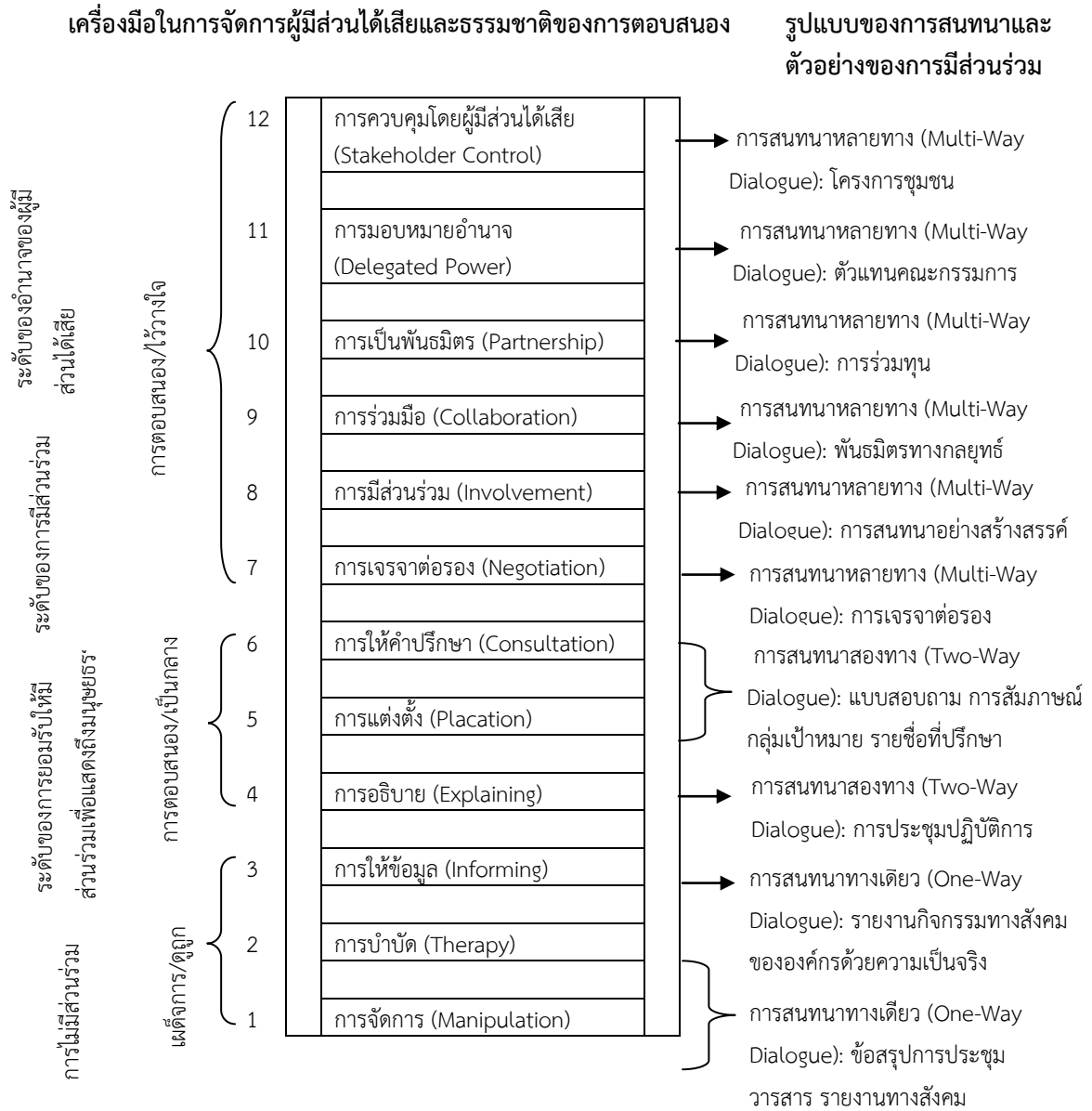
อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969) เป็นผู้พัฒนาแบบจำลองบันไดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (A Ladder of Stakeholder Engagement) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ถูกพัฒนาขึ้นในการให้สาธารณชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือกล่าวได้ว่าเป็นการให้ระดับอำนาจในการตัดสินใจในชุมชน โดยขั้นบันไดของการมีส่วนร่วมนี้มีทั้งหมด 8 ขั้นสำหรับขั้นต่ำที่สุดแสดงถึงการไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation) ซึ่งประกอบด้วยการจัดการ (Manipulation) และ การบำบัด (Therapy) เป็นลักษณะของการไม่แสดงกิริยาของการมีส่วนร่วม (Passive) สำหรับขั้นกลางของบันไดมีการบ่งชี้ถึงระดับของการยอมรับให้มีส่วนร่วมเพื่อแสดงถึงมนุษยธรรม (Degrees of Tokenism) ซึ่งประกอบด้วย การให้ข้อมูล (Informing) การให้คำปรึกษา (Consultation) และการแต่งตั้ง (Placation) เป็นลักษณะของการตอบสนอง สำหรับขั้นสูงคือระดับอำนาจของพลเมือง ซึ่งประกอบด้วย การเป็นพันธมิตร (Partnership) การให้อำนาจผู้แทน (Delegated Power) และการควบคุมโดยพลเมือง (Citizen Control) เป็นลักษณะการกระตือรือร้นในการให้มีส่วนร่วม ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองบันไดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของอาร์นสไตน์

ที่มา: ดัดแปลงจากอาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969)

จากภาพประกอบ 7 แนวคิดของอาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969) มีมุมมองว่าแบบจำลองนี้มีการจำแนกผู้มีส่วนได้เสียออกเป็นกลุ่มที่มีอำนาจ (Powerful) หรือไม่มีอำนาจ (Nonpowerful) โดยมีมุมมองว่ากลุ่มที่ไม่มีอำนาจ (Nonpowerful) หรือมีอำนาจน้อย (Powerless) ในขณะที่แนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) ให้ความสำคัญกับระดับของอำนาจซึ่งมีความแตกต่างในแตกต่างกันแต่ละกลุ่มมากกว่า ต่อมาฟริตแมนและไมล์ (Friedman & Miles, 2006) ได้นำแนวคิดของอาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969) มาพัฒนาเป็นบันได 12 ขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ดังแสดงในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองบันไดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของฟริตแมนและไมล์

ที่มา: ดัดแปลงจากฟริตแมนและไมล์ (Friedman & Miles, 2006)

จากภาพประกอบ 8 แสดงแบบจำลองบันไดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ที่กล่าวถึงความแตกต่างของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และความเหมือนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน จะมีการการดูแลในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีการแบ่งดังนี้

1.ระดับต่ำ ประกอบด้วย การจัดการ (Manipulation) การบำบัด (Therapy) และการให้ข้อมูล (Informing) เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่องค์กรดำเนินการเพียง การสื่อสารเพื่อแจ้งให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสียทราบเกี่ยวกับการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ซึ่งรูปแบบของการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย

นี้จะมีลักษณะเผด็จการมีอำนาจเด็ดขาดและไม่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย รูปแบบพื้นฐานที่สุดของการมีส่วนร่วมในระดับนี้มีเพียงกระบวนการสื่อสารทางเดียว โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศของบริษัทผ่านทาง อินเทอร์เน็ต ข้อสรุปการประชุม ใบปลิว วารสาร จดหมายข่าว รายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท หรือสิ่งพิมพ์อื่น ในการเผยแพร่ข้อมูลมักเกิดขึ้นหลังจากองค์กรดำเนินการตัดสินใจในแผนงานหรือโครงการต่างๆ แล้ว จึงมีการแจ้งให้ผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งรายละเอียดองค์ประกอบของบันไดแต่ละขั้นมีดังนี้

บันไดขั้นที่ 1 การจัดการ (Manipulation) หมายถึง การควบคุม ทักษะการจัดการ หรือการหลบหลีกจากความคิดเห็น ซึ่งทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการประชาสัมพันธ์และการดำรงอยู่ของการยึดติดกับอำนาจในการให้ศึกษาหรือรักษา อาจกล่าวได้ว่าความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในขั้นนี้ คือ การทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจผิด โดยพยายามเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อองค์กร ผ่านรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว เช่น ข้อสรุปการประชุม ใบปลิว วารสาร จดหมายข่าว รายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท หรือสิ่งพิมพ์อื่น

บันไดขั้นที่ 2 การบำบัด (Therapy) เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะรักษาหรือแก้ไข ความผิดปกติทางกายภาพหรือจิตใจ หรือกล่าวได้ว่า เป็นการพยายามที่จะบำบัดรักษาผู้มีส่วนได้เสียในเรื่องการขาดความรู้และข้อมูลบางอย่าง และความเชื่อที่รับรู้มาก่อนผ่านการล้างสมองผู้มีส่วนได้เสียอย่างเข้มข้น โดยการพยายามให้ข้อมูลที่องค์กรมีการขึ้นชมนตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนกระทั่งผู้มีส่วนได้เสียเสียถูกปลุกฝังความเชื่อ ซึ่งเหมือนกับหลักการขององค์กร หรือจนกว่าผู้มีส่วนได้เสียเสีย เชื่อว่าเป็นวัฒนธรรมบริษัทหรือช่องว่างทางอุดมการณ์ขององค์กรได้ลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ การดำเนินการดังกล่าวหากประสบความสำเร็จ ผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับการรักษาความไม่สบายภายในจิตใจของพวกเขา เช่น การรับรู้ที่ผิดของเขา เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนหรือข้อเรียกร้องที่พวกเขาต้องการ ในขั้นนี้ดำเนินการผ่านรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว เช่นเดียวกับบันไดขั้นที่ 1

อย่างไรก็ตามบันไดขั้นที่ 1 และ 2 ถูกจำแนกแตกต่างจากบันไดขั้นที่ 3 การให้ข้อมูล (Informing) ในแนวทางที่ถูกกว่าเป็นการพยายามแสดงออกแก่ผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการบงชี้ถึงการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงแล้ว เป็นเพียงการประชาสัมพันธ์ที่พยายามเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยบันได ขั้นที่ 3 การให้ข้อมูล (Informing) คือ การที่บริษัทเผยแพร่ข้อมูลไปยังผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะการเปิดเผยข้อมูลและการโปร่งใส โดยข้อมูลที่เผยแพร่มีทั้งผลการดำเนินการของบริษัททั้งในด้านบวกและด้านลบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสีย ในขั้นนี้ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียวและยังคงสามารถใช้เครื่องมือในการสื่อสาร เช่นเดียวกับที่ได้อธิบายไว้ในบันไดขั้นที่ 1 และ 2 นอกเหนือจากเครื่องมือในการสื่อสารที่กล่าวมาแล้ว ในขั้นนี้ยังให้ความสำคัญกับ รายงานทางสังคมของบริษัท ที่มีการรายงานเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมจริยธรรมและสิ่งแวดล้อมทั้งทางด้านบวกและลบ พร้อมมีกระบวนการที่เป็นอิสระในการ ตรวจสอบจากบุคคลที่สาม ซึ่งจะส่งผลให้ ผู้มีส่วนได้เสียสามารถที่จะประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริงด้วยความถูกต้องและสมเหตุสมผล อาจกล่าวได้ว่าบันได ขั้นที่ 3 การให้ข้อมูล (Informing) มีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียโดยการให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งไม่มีเจตนาที่จะ



ควบคุมหรือจัดการกับความคิดเห็น หรือหลอกลวงผู้มีส่วนได้เสียเช่น บันไดขั้นที่ 1 การจัดการ (Manipulation) และ 2 การบำบัด (Therapy)

2. ระดับกลาง การจัดการผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องกับการแสดงสัญลักษณ์ของการมีส่วนร่วม การดำเนินการโดยตรงในการตอบสนองต่อความกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย ในระดับนี้ถือเป็นการยอมรับให้มีส่วนร่วมเพื่อแสดงถึงมนุษยธรรม (Tokenism) ซึ่งในขั้นนี้ผู้มีส่วนได้เสียมีโอกาสแสดงความกังวลของพวกเขาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำ แต่ไม่ได้รับรองว่าความกังวลเหล่านั้นของผู้มีส่วนได้เสียจะมีผลยังผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย การมีส่วนร่วมในระดับกลางนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบของบันไดแต่ละขั้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

บันไดขั้นที่ 4 คือ อธิบาย (Explaining) ในระดับนี้ถือเป็นการยอมรับให้มีส่วนร่วมเพื่อแสดงถึงมนุษยธรรมในระดับต้น บริษัทได้ให้ความรู้และให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสียกระทำโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ซึ่งโดยธรรมชาติวิธีการนี้จะเกี่ยวข้องกับการสนทนาแบบสองทาง แต่วัตถุประสงค์โดยทั่วไปสำหรับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย วิธีการนี้มีเพียงเพื่อต้องการให้ข้อมูลและความรู้ แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ก่อนที่บริษัทจะประกาศต่อสาธารณชน ดังนั้นการทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) จึงเสมือนเป็นห้องเล็กๆ สำหรับความเห็นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อนโยบายของบริษัท ซึ่งบริษัทมีสิทธิ์ที่จะไม่ดำเนินการเนินตาม หรือไม่รับรองว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงสภาพเดิมที่เป็นอยู่ การสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นสิ่งจำเป็นที่บริษัทต้องไม่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียรู้สึกไร้อำนาจที่จะมีอิทธิพลในสถานการณ์ จะต้องมีความไว้วางใจ และผู้มีส่วนได้เสียควรต้องรับรู้เรื่องที่จะเกี่ยวข้องกับตนเอง นอกจากนี้ผู้มีส่วนได้เสียยังมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นที่จะริเริ่มหากพวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการและมีเจ้าของความคิดบางอย่าง ซึ่งการเป็นเจ้าของไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการสนทนาทางเดียวเช่นการผลิตโบรชัวร์หรือใบปลิว การปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวจึงเป็นสิ่งจำเป็น

บันไดขั้นที่ 5 คือ การทำให้พอใจ (Placation) เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียสามารถรับฟังและถูกรับฟัง แต่ยังไม่มีการรับประกันว่าองค์กรจะสนใจและนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ การดำเนินการในการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัท ก่อนที่การตัดสินใจของบริษัทจะเกิดขึ้น และให้โอกาสสำหรับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อมีอิทธิพลในผลลัพธ์สุดท้าย อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้มีส่วนได้เสียสามารถให้คำแนะนำและให้ข้อมูลการตัดสินใจ แต่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้สร้างข้อเสนอให้องค์กรต้องดำเนินการตาม ดังนั้นองค์กรที่มีสิทธิอย่างต่อเนื่องเพื่อตัดสินใจในการกระทำของตน การมีส่วนร่วมในบันไดขั้นนี้จึงถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่มีระดับของการยอมรับให้มีส่วนร่วมเพื่อแสดงถึงมนุษยธรรม (Tokenism) โดยดำเนินการผ่านเครื่องมือที่สำคัญ อาทิ คณะที่ปรึกษา (Advisory Panels) หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ (Task forces) การสนทนากลุ่ม (Focus Groups) การอภิปรายโต๊ะกลมหรือประชุมโต๊ะกลม (Roundtables) ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางเหล่านี้ช่วยให้บริษัทสามารถได้รับความเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อการพัฒนา และประเมินความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสามารถสร้างวิธีการที่มีนวัตกรรมที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

โครงสร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ควรประกอบด้วย การกำหนดวาระการประชุมในการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วม และสร้างความมั่นใจที่จะปฏิบัติตามกฎพื้นฐานของการเข้าไปมีส่วนร่วม อาทิ ดำเนินการตามขั้นตอน กฎระเบียบ กฎหมาย การเมืองและ วัฒนธรรมนุญที่เหมาะสม ทุกกลุ่มที่เป็นตัวแทนการมีส่วนร่วมได้รับ อนุญาตให้พูดแสดงความคิดเห็นในนามของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และให้ข้อมูลย้อนกลับในนามของ กลุ่ม อย่างไรก็ตามวิธีการต่างๆในขั้นตอนนี้จะดำเนินการสำเร็จได้ ในพื้นที่ที่เป็นกลางทางการเมือง

สำหรับอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในกระบวนการของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในขั้นบันไดนี้ในทางปฏิบัติ คือ บางองค์กรเพียงออกค่าใช้จ่ายแก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วม และถือเป็นการมีส่วนร่วม ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดประเด็นปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียผู้เป็นตัวแทน ในแง่วิธีการเลือกประเด็นปัญหา กลไกในการพิจารณาความเหมาะสมของประเด็นปัญหา และความ อดทนของตัวแทน นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับว่าใครกำหนดวาระการประชุม เอ็ดมันด์และโวลเลน เบิร์ก (Edmunds & Wollenberg, 2001) ชี้ให้เห็นว่าการเจรจาต่อรองในผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย อาจจะไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด เนื่องจากมีการหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจในทางที่ผิด โดยมี แนวโน้มที่จะพูดความจริงเกี่ยวกับระดับการเข้าถึงถึงฉันทามติ และได้มีการเปิดเผยว่ากลุ่มผู้มีส่วน ได้เสียที่มีอำนาจน้อยกว่า จะถูกจัดการและควบคุมเพิ่มมากขึ้น โดยมีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจ มากกว่า นอกจากนี้ความไม่เท่าเทียมกันในสถานะและอำนาจในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เข้ามามีส่วนร่วม จากความแตกต่างขั้นพื้นฐานในอุดมการณ์ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมหรือศาสนายังมีผลต่อการมี ส่วนร่วมที่แตกต่างกันในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเช่นกัน

บันไดขั้นที่ 6 คือ การให้คำปรึกษา (Consultation) เครื่องมือที่ยังคงใช้ในการ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ คณะที่ปรึกษา (Advisory Panels) และ การ สนทนากลุ่ม (Focus Groups) เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงและเกี่ยวข้องกับการ ให้คำปรึกษาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ในหลาย บริษัทยังดำเนินการผ่านวิธีการอื่นที่ได้รับความนิยม ดำเนินการ นั่นคือ การสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อประเมินความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยสำรวจ จากพนักงานและการวิจัยผู้บริโภค ซึ่งสามารถดำเนินการสำรวจได้โดยหน่วยงานภายในบริษัท หรือ หน่วยงานวิจัยอิสระ ข้อดีจากการสำรวจทำให้องค์กรสามารถพิจารณามุมมองใหม่ๆที่องค์กรไม่เคย รับรู้ และวิธีนี้จัดว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมกับระบอบประชาธิปไตย สำหรับ เครื่องมือที่สนับสนุนให้เกิดการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอีกวิธี คือ การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียสามารถให้ข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับการรับรู้ของแต่ละบุคคล การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง ที่ผู้มีส่วนได้เสีย สามารถแสดงคำแนะนำ เสนอความคิดเห็น ตลอดจนลด/หลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดของผู้มีส่วนได้เสียที่ มีต่อบริษัทได้ สำหรับเหตุผลที่บันไดขั้นที่ 6 การให้คำปรึกษา (Consultation) ไม่ได้รับการจัดให้อยู่ ในอันดับที่สูงกว่านี้ เนื่องจาก 1) บริษัทเรียกร้องความเห็นผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าประเด็นที่กำหนดไว้ เป็นผลให้ผู้มีส่วนได้เสียอาจจะ ไม่สนใจในการสำรวจ 2) ผลการสำรวจ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆที่ ผู้มีส่วนได้เสียเสนอแนะมานั้น บริษัทมีสิทธิในการตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่บริษัทจะกระทำจาก ข้อเสนอแนะดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียมีสิทธิในการเสนอแนะและบริษัทยังเป็นผู้ที่มีสิทธิใน การตัดสินใจ

บันไดขั้นที่ 7 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) บริษัทตอบสนองต่อการรับมือกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมีอำนาจบางอย่างที่มีอิทธิพลการตัดสินใจ ตลอดจนมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากร การดำเนินการในขั้นนี้ ผู้มีส่วนได้เสียอยู่ในฐานะที่เป็นฝ่ายให้การสนับสนุนองค์กร แต่การสนับสนุนดังกล่าวอยู่ภายใต้เงื่อนไข และหากเงื่อนไขไม่สอดคล้องกับเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับกรอบเวลา อาจทำให้ผู้มีส่วนได้เสียถอนทรัพยากรที่ได้มีการลงทุนออกจากองค์กร ซึ่งหากทรัพยากรเหล่านั้นมีความเฉพาะตัวหรือมีคุณค่าสูงสำหรับองค์กร อาทิ ทรัพยากรของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของพนักงานและทุนทางสังคม (ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความชอบธรรม ฯลฯ) ตลอดจนทรัพยากรของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของอุตสาหกรรม เป็นผลให้ความสมดุลของอำนาจระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียลดลง โดยทั่วไปการเจรจาต่อรองกับผู้มีส่วนได้เสียก่อนที่จะถึงการตัดสินใจขั้นสุดท้ายการเจรจาอาจจะทำโดยตรง (แจ้งของการค้าระหว่างผู้จัดจำหน่าย) หรือดำเนินการโดยทางอ้อมผ่านตัวกลาง (เช่น ความกังวลของพนักงาน ถูกแปลงออกมาผ่านทางสหภาพแรงงาน หรือความกังวลของอุตสาหกรรมผ่านสมาคมวิชาชีพ)

เครื่องมือที่บริษัทตอบสนองต่อการรับมือกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียผ่านการสนทนาแบบหลายวิธี (Multi-Way Dialogue) เช่น การต่อรองเนื่องจากภัยคุกคามที่ผู้มีส่วนได้เสียอาจถอนการสนับสนุน ซึ่งนี่คือประเภทแรกของการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีความเป็นไปได้ว่าเป็นรูปธรรม ซึ่งมีอิทธิพลกับกระบวนการในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามระดับนี้ยังไม่ได้จัดว่าเป็นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระดับสูงเนื่องจากบริษัทอาจฉลาดในการเจรจาต่อรองโดยไม่ได้เปิดเผยสิ่งที่เป็นความจริงทั้งหมด หรือหลบตะแลงแกงเกี่ยวกับความตั้งใจของพวกเขา ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะเลือกใช้กลยุทธ์นี้เพื่อถ่วงดุลอำนาจ

3. ระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย มีลักษณะพยายามกระตือรือร้นหรือตอบสนองการให้อำนาจแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจของบริษัท ประกอบด้วยบันไดขั้นที่ 8 การมีส่วนร่วม (Involvement) บันไดขั้นที่ 9 การร่วมมือ (Collaborate) บันไดขั้นที่ 10 พันธมิตร (Partnerships) บันไดขั้นที่ 11 การมอบหมายอำนาจ (Delegated Power) และบันไดขั้นที่ 12 การควบคุมผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Control) ซึ่งรายละเอียดองค์ประกอบของบันไดแต่ละขั้นมีดังนี้

บันไดขั้นที่ 8 การมีส่วนร่วม (Involvement) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งในขั้นนี้องค์กรเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าประเด็นทั่วไป ซึ่งสามารถตอบสนองทางการกระทำของผู้มีส่วนได้เสียทั้งในเชิงลบหรือบวก (ปฏิกริยา) หรือ การดำเนินการขององค์กร (การกระตุ้น) เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในขั้นนี้ เช่น การประชุมโต๊ะกลมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Roundtables) ในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียมีทรัพยากรที่สำคัญต่อบริษัทมาก และมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีนี้สำหรับเรื่องนโยบายที่สำคัญ ระดับของอำนาจการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสียในวิธีนี้ ถูกคาดหวังจะให้ข้อเสนอฉบับร่าง แทนที่จะเป็นเพียงให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำ ดังที่เกิดขึ้นในกรณีใช้วิธีคณะที่ปรึกษา (Advisory Panels) และการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ในการประชุมโต๊ะกลมมีการให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการจัดตั้งและติดตาม โดยตัวแทนจะต้องเป็นกลางและครอบคลุม เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม วิธีการต่อมาคือการเจรจาที่สร้างสรรค์ (Constructive Dialogue) เกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้เสียกระตือรือร้นและมี

ส่วนร่วมในเชิงบวกกับบริษัท ในทางที่จะเปลี่ยนแปลงหรือมีอิทธิพลกับ พฤติกรรมของบริษัท บริษัท จะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมใน การอภิปรายหลายทาง (Multi-Way Discussions) ถ้าเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสียมาบรรจบกัน หรือไม่แตกต่างกันเกินไปจากบริษัท

บันไดขั้นที่ 9 การร่วมมือ (Collaborate) บริษัทยังสามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในโครงการพิเศษ โดยบริษัทพยายามให้อำนาจผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจบางอย่างเหนือโครงการพิเศษ ซึ่งแม้ว่าผู้มีส่วนได้เสียมีระดับของอำนาจต่อผลลัพธ์ของโครงการดังกล่าว แต่การควบคุมยังคงอยู่ขึ้นอยู่กับบริษัท โดยเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในระดับนี้คือ พันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic Alliances)

พันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic Alliances) เป็นการร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่าง บริษัทและผู้มีส่วนได้เสียที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยผู้ร่วมมือแต่ละฝ่าย จะนำทักษะหรือทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจง และผ่านการมีส่วนร่วมร่วมกันทั้งสองฝ่ายที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ พันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic Alliances) พบมากที่สุด อยู่ระหว่าง บริษัท และกลุ่ม สิ่งแวดล้อม และบริษัท กับหุ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ยังสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ อาทิ พันธมิตรที่ขับเคลื่อนการตลาดอย่างอิสระ การรับรองผลิตภัณฑ์ การสนับสนุน องค์กรและข้อตกลงอย่างเป็นทางการเช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการออกใบอนุญาต ความสำเร็จของพันธมิตรทางกลยุทธ์สามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน สามารถเข้าถึงความเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย การเพิ่มขึ้นของตลาด การประชาสัมพันธ์ในเชิงบวก และการวิจารณ์ของประชาชนลดลง แต่อย่างไรก็ตามพันธมิตรทางกลยุทธ์สามารถล้มเหลว อาจนำไปสู่การประชาสัมพันธ์เชิงลบ และสามารถทำลายชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากการจัดการให้เกิดความสมดุลของเป้าหมายทางเศรษฐกิจของ บริษัทและเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้างไม่ใช่เรื่องง่าย พันธมิตรทางกลยุทธ์สามารถเป็นอันตรายต่อตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัทได้ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องใช้ความอดทนอย่างยิ่งและรู้ที่จะจัดการในความแตกต่างของขอบเขตเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กร โครงสร้างองค์กร และรูปแบบการตัดสินใจสำหรับการประสบความสำเร็จ

บันไดขั้นที่ 10 ความเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) คล้ายกับความร่วมมือ แต่หมายถึงการตัดสินใจร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ในลักษณะของการทำงานร่วมกันเพื่อ การประสบความสำเร็จในการดำเนินการ (Joint Venture) การเป็นหุ้นส่วนทางสังคม และการเป็น คณะกรรมการร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้บริษัทอาจดำเนินการเป็นหุ้นส่วนกับคู่แข่งเพื่อเริ่มต้น ให้เกิดการสนับสนุนในระดับอุตสาหกรรม หรือเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย หรือกลุ่ม สิ่งแวดล้อมสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในระดับนี้ผู้มีส่วนได้เสียจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่ทำให้ มีอำนาจเหนือโครงการพิเศษ

ความแตกต่างระหว่างหุ้นส่วน (Partnerships) และการร่วมมือ (Collaborate) หรือพันธมิตร (Alliances) คือระดับ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมร่วมกันมากขึ้นและได้รับความเสี่ยง มากขึ้น ความร่วมมือ (Collaborate) เกี่ยวข้องกับการอนุมัติ การเป็นผู้สนับสนุน และตกลงอนุญาต มีการมุ่งเน้นมากในผลลัพธ์ของการร่วมกัน ในขณะที่หุ้นส่วน (Partnerships) ยังมีการรวมถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน บริษัทกระตือรือร้นที่จะเข้าสู่การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) เมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและการพึ่งพาซึ่งกันและกันมี

เพิ่มมากขึ้นในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียโดยมีการเชื่อมโยงที่ไม่แน่นอนรูปแบบของการจัดการผู้มีส่วนได้เสียนี้ จำเป็นต้องใช้ระดับความไว้วางใจสูงระหว่าง บุคคลหรือกิจการ ทุนทางสังคมจะต้องถูกสร้างขึ้น ค่านิยมและบรรทัดฐานควรจะถูกใช้ร่วมกัน และควรมีข้อตกลงเกี่ยวกับกฎระเบียบสำหรับบริษัท ดังเช่น กิจกรรมสามารถให้ผลลัพธ์ในเชิงบวก ในการเพิ่มระดับอำนาจการตัดสินใจ ที่ถ่ายโอนไปยังผู้มีส่วนได้เสีย

บันไดขั้นที่ 11 การมอบหมายอำนาจ (Delegated Power) เป็นลักษณะของ บริษัทที่เปิดโอกาสให้ผู้แทนของผู้มีส่วนได้เสียน้อยมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยอาจ มอบหมายอำนาจที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้เสียให้ดำเนินการตัดสินใจในลักษณะของตัวแทน คณะกรรมการ หรือผู้มีส่วนได้เสียมีอำนาจผ่านช่องทางการขอความช่วยเหลือที่เป็นไปตามกฎหมาย หรือการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยขอบเขตของการควบคุมของผู้มีส่วนได้เสีย ขึ้นกับแต่ละโครงการโดยเฉพาะ

บันไดขั้นที่ 12 หรือการควบคุมโดยผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Control) ใน หลักการการควบคุมโดยผู้มีส่วนได้เสียในขั้นนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อตัวแทนส่วนใหญ่ของผู้มีส่วนได้เสียทำการ ตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ หรือมีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบในองค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบที่ หายากมาก เช่นใน สหราชอาณาจักรและอเมริกา บริษัทเลือกตั้งผู้มีส่วนได้เสียเป็นคณะกรรมการ บริษัท ซึ่งในขั้นสุดท้ายมีอิทธิพลสูงสุดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผ่านการประกาศการ ให้อำนาจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นฝ่ายจัดการระดับสูงเป็นเพียงเสียงส่วนน้อยในการตัดสินใจ สำหรับรูปแบบของการสนทนาและการมีส่วนร่วมในระดับนี้เน้นการสนทนาหลายทาง (Multi-Way Dialogue) ผ่านโครงการชุมชน (Community Projects) ซึ่งเป็นลักษณะของชุมชน หรือ องค์กรใกล้เคียงบ้านที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถได้รับสิทธิที่จะควบคุม จัดการ และการเจรจาต่อรองในนาม ของโปรแกรมชุมชนและสถาบันที่พวกเขาเป็นตัวแทน

สโลน (Sloan, 2009) นำเสนอแบบจำลองของผู้มีส่วนได้เสีย 2 รูปแบบ คือ

1) แบบจำลองการควบคุม (The Control Model) เน้นการมองลักษณะภายนอก โดยพิจารณา ลักษณะของการติดต่อสื่อสารและกิจกรรมการตรวจสอบซึ่งมุ่งเน้นที่การควบคุมและการจัดการความ เสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้แบบจำลองนี้มีความคิดว่าผู้มีส่วนได้เสียเป็นผู้กำหนดความเสี่ยงให้ บริษัท ผู้มีส่วนได้เสียจะตรวจสอบประเมินและการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์หลักคือการคาดการณ์ และลดผลกระทบจากปัญหาที่เป็นไปได้ที่สามารถเกิดขึ้น การรับฟังความกังวลของผู้มีส่วนได้เสียและ บอกพวกเขาเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรและผลการดำเนินงานจะมีความหมายในการกระทำสิ่งนี้ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจะออกมาในลักษณะคู่ขนานไปกับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท ที่มีการเชื่อมต่อระหว่างสองอย่างนี้ ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ในแบบจำลองนี้เป็นผลให้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นพื้นฐานมีความจำกัดมากขึ้นและโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและ มูลค่าเพิ่มในองค์กรอาจจะพลาดไป การดำเนินงานทางสังคมมีแนวโน้มที่ดี แต่ไม่ดีที่สุด 2) แบบจำลองความร่วมมือ (The Collaborative Model) เน้นการมองลักษณะภายในในลักษณะ กิจกรรมความร่วมมือและการเป็นหุ้นส่วน ซึ่งมุ่งสร้างการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็น พื้นฐาน เป็นรูปแบบที่มีแนวโน้มที่จะสร้างการดำเนินการทางสังคมที่มีประสิทธิภาพ แบบจำลองนี้ ทำนายบนสมมติฐานที่ว่าผู้มีส่วนได้เสียจะมีแหล่งที่มาของโอกาสสำหรับบริษัท แนวทางการ

ปฏิบัติการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติโดยทำให้ผู้จัดการของและผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการเป็นพันธมิตรและการเรียนรู้จากอีกคนหนึ่ง ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่สามารถเปิดโอกาสและเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงชั้นพื้นฐานในองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในแบบจำลองนี้บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้เกิดความแข็งแกร่งและความยั่งยืนของบริษัท

ซึ่งสามารถสรุปเปรียบเทียบแบบจำลองผู้มีส่วนได้เสียตามทัศนะของสโลน (Sloan, 2009) ได้ดังนี้

ตาราง 4 สรุปเปรียบเทียบแบบจำลองผู้มีส่วนได้เสียตามทัศนะของสโลน

มิติ	แบบจำลองการควบคุม (The Control Model)	แบบจำลองความร่วมมือ (The Collaborative Model)
การมุ่งเน้นของบริษัท	การมีส่วนร่วมบางส่วน	การมีส่วนร่วมทั้งหมด
การมุ่งเน้นของผู้จัดการไปยังผู้มีส่วนได้เสีย	ผู้มีส่วนได้เสียมีแหล่งที่มาของความเสียหาย	ผู้มีส่วนได้เสียเป็นแหล่งที่มาของโอกาส
กระบวนการมีส่วนร่วมที่สำคัญ	การตรวจสอบ การฟัง และการบอกเล่า	การร่วมมือกัน การเป็นพันธมิตร การเรียนรู้
ความสัมพันธ์กับกระบวนการหลักทางธุรกิจ	ลึอกเพื่อธุรกิจหลักและกระบวนการเชิงกลยุทธ์	บูรณาการรวมเข้ากับธุรกิจหลักและกระบวนการเชิงกลยุทธ์
ศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	การเปลี่ยนแปลงจำกัด	มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการแปรรูป
ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้	ดี	ดีเยี่ยม

จากตาราง 4 แสดงการใช้แบบจำลองผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 2 รูปแบบนี้ให้เหมาะสมกับองค์กรเป็นเรื่องที่สามารถสร้างความท้าทายในการดำเนินการให้องค์กรได้ ปัจจุบันผู้นำองค์กรจะเริ่มเข้าใจความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้เสีย และเปลี่ยนแปลงมุมมองจากการจัดการความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาส ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียมีเพิ่มมากขึ้น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจะกลายเป็นการบูรณาการเข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจหลัก ดังนั้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียตามแบบจำลองรูปแบบแรกซึ่งเน้นการฟังและบอกเล่าอาจจะไม่เพียงพอ แต่ของกระบวนการของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่เน้นกลยุทธ์การร่วมมือกัน การเป็นพันธมิตร การเรียนรู้ นวัตกรรม และรูปแบบการเปลี่ยนแปลงชั้นพื้นฐานขององค์กรตามแบบจำลองแบบที่สองกำลังกลายเป็นกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในอนาคต

วอล์กเกอร์ และมาร์ (Walker & Marr, 2001) นำเสนอกรอบการปฏิบัติในการประเมินระดับการมีพันธะสัญญากับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรต้องมีมุมมองเชิงรุกในแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียของตนที่มีศักยภาพ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความสัมพันธ์กลับมาเพื่อให้บรรลุกรอบการปฏิบัตินี้องค์กร ต้องดำเนินการผ่าน 4 ประตูของการมีพันธะสัญญา (Four Gates of Engagement) ซึ่งประกอบด้วย ประตูบานที่ 1 คือ การตระหนักรู้ (Awareness) ซึ่ง

หมายถึงการรู้ว่ามีบางสิ่งหรือบางคนมีอยู่ เนื่องจากอาจมีผู้มีส่วนได้เสียบางคนที่ซ่อนอยู่ (Hidden Stakeholders) โดยที่องค์กรไม่ได้ตระหนักถึงแต่กลับเป็นผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจขององค์กร ประเด็นที่ 2 คือ ความรู้ (Knowledge) เป็นการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งการพัฒนาความรู้นั้นไม่ใช่ทำเพียงแค่การพัฒนาสำหรับสินค้าและบริการ แต่ยังรวมถึงความรู้เกี่ยวกับลักษณะของบริษัทซึ่งประกอบด้วยค่านิยมของบริษัท การยึดถือหลักคุณธรรม วัฒนธรรมและการปฏิบัติ ดังนั้นในขั้นนี้ลูกค้าจะมองเห็นความเหมาะสมของสินค้าและบริการ พนักงานจะมีความรู้เกี่ยวกับค่านิยม พันธกิจและกลยุทธ์ ที่มีอยู่ของบริษัท ชุมชนจะรู้ว่าบริษัททำอะไรและเป็นอย่างไร ประเด็นที่ 3 คือ การยกย่อง (Admiration) ความสัมพันธ์สามารถสร้างขึ้นโดยการตระหนักรู้และมีความรู้ในผู้มีส่วนได้เสียที่มีศักยภาพโดยยกย่องให้ดำรงอยู่กับองค์กร การเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ต้องอาศัยความจริงใจของบริษัท ความจงรักภักดีและพันธะสัญญาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญร่วมด้วย และประเด็นสุดท้ายคือ การกระทำ (Action) เป็นการดำเนินการในขั้นการมีส่วนร่วม บริษัทสามารถสร้างพันธมิตรที่สามารถเป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (ฝ่ายผู้มีส่วนได้เสียและองค์กร) ในขั้นนี้องค์กรจะต้องมีการอ้างถึงผลประโยชน์ในลูกค้า พนักงาน และผู้ลงทุน ในการแนะนำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น หรือมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงด้วยความน่าเชื่อถือ

แคลเลอร์ (Kaler, 2003) นำเสนอแบบจำลองการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียซึ่งอยู่บนเกณฑ์การพิจารณา 2 เกณฑ์ คือ 1) ตัวแทนผู้มีส่วนได้เสีย(ระดับสูง-ต่ำ) 2)ระดับของการมีส่วนร่วม (ระดับสูง-ต่ำ) จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็น 4 องค์ประกอบคือ 1) ความรับผิดชอบ (Responsibility) บริษัทต้องสร้างสมดุลในผลประโยชน์ที่ถูกต้องตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะที่สอดคล้องกับอันสมควรหลักคุณธรรม 2) การปกครองแบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) เป็นการแบ่งแยกระหว่างการมีส่วนร่วมกับความรับผิดชอบโดย บริษัทสามารถดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียโดยไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับพวกเขา เช่น การบริจาค การทำบุญ 3) นีโอคลาสสิก (Neoclassic) มีลักษณะของการที่องค์กรมีความสนใจเพียงเล็กน้อยในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและมุ่งการกระทำตามมุมมองทางเศรษฐกิจ และ 4) กลยุทธ์ (Strategic) มีลักษณะขององค์กรที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมไปกับการคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการต่อไปเป้าหมายขององค์กร

คูลด์ และคณะ (Kuhndt et al., 2004) นำเสนอแนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียบนพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วย ระดับแรกคือการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way Communication) โดยองค์กรจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารไปยังสาธารณชน โดยอาศัย การรายงาน (Reports) ระดับต่อไปคือ ความพยายามที่จะสมัครใจ (Voluntary Attempt) ในการสร้างการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเป็นครั้งคราวตามโอกาสที่เหมาะสมโดยอาศัยการตรวจสอบจากรายงานความยั่งยืน (Sustainability Reports) และระดับที่สามคือ การดำเนินการปฏิบัติสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทสนทนาจากการปฏิสัมพันธ์จะนำไปสู่การปรับปรุงการผลิต หรือพัฒนาตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย และระดับการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงที่สุด คือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการตัดสินใจ เช่น การกำกับดูแลกิจการ หรือคณะกรรมการความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับคณะผู้บริหาร

ฟอสเตอร์และจอนเกอร์ (Foster & Jonker, 2005) กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร โดยเน้นที่รูปแบบของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับสาร (Stakeholders) มีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสาร (บริษัท) ต้องการ แปลความหมายให้อย่างถูกต้อง

แฮนเซนและสปิตเซค (Hansen & Spitzack, 2010) ศึกษาการกำกับดูแลผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Governance) โดยมีการแบ่งเป็น 1) มิติของขอบเขตของการมีส่วนร่วม (Scope of Engagement) 2) เครื่องมือของการมีส่วนร่วม (Instruments of Engagement)

ลอเรนซ์และคณะ (Lawrence et al., 2005) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะของกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยจำแนกองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่เน้นความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความเฉื่อยชา (Inactive) ซึ่งบริษัทดำเนินการเพิกเฉยต่อความกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทมีความเชื่อที่ผิดว่าสามารถทำการตัดสินใจเพียงข้างเดียว โดยปราศจากการคำนึงผลกระทบต่อผู้อื่น ลักษณะที่สองคือความสัมพันธ์ในเชิงรับ (Reactive) เชิงรุก (Proactive) การโต้ตอบ (Interactive)

โรเมนตี (Romenti, 2010) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียซึ่งเป็นใจกลางสำคัญในกระบวนการพัฒนาความมีชื่อเสียงให้กับบริษัท ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้เกิดกระบวนการตัดสินใจร่วม การสร้างความเป็นหุ้นส่วน และกระตุ้นพฤติกรรมสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการตัดสินใจร่วมสามารถดำเนินการโดย การประชุมผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะกิจ การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย ซึ่งเป็นวิธีการที่ผสมผสานมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจการบริหารจัดการ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือทางเลือกร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น สำหรับการสร้างความเป็นหุ้นส่วน หมายถึง การทำงานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสียในการออกแบบวางแผน และพัฒนาวิธีการใหม่ๆทางธุรกิจ นอกจากนี้ในองค์ประกอบกระตุ้นพฤติกรรมสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการเปลี่ยนแปลงผู้มีส่วนได้เสียให้เป็นผู้สนับสนุนจริงสำหรับโครงการขององค์กร

ไครสรุสธาซีนีและสไวทอเซก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) จำแนกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็น 2 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในระยะยาว (Long Term) และการมีส่วนร่วมตามโอกาสที่เหมาะสม (Occasional) ในการศึกษาเกี่ยวกับการแปลผลความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไทย

ฟริตแมนและไมล์ (Friedman & Miles, 2006) ระบุองค์ประกอบที่มีคุณภาพของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย 3 ระดับของและจำแนกเป็น 12 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ระดับต่ำ ประกอบด้วย การจัดการ (Manipulation) การบำบัด (Therapy) และการให้ข้อมูล (Informing) ซึ่งเน้นรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสนทนาทางเดียว (One-Way Dialogue) เช่น ข้อเสนอการประชุม วารสาร รายงานทางสังคม รายงานกิจกรรมทางสังคมขององค์กรด้วยความเป็นจริง 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียระดับกลาง ประกอบด้วย การอธิบาย (Explaining) การทำให้พอใจ (Placation) การให้คำปรึกษา (Consultation) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ซึ่งเน้นรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสนทนาสองทาง (One-Way Dialogue) เช่น การประชุมปฏิบัติการ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์



การสนทนากลุ่ม คณะที่ปรึกษา 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียระดับสูงสุด ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Involvement) การร่วมมือ (Collaborate) พันธมิตร (Partnerships) การมอบหมายอำนาจ (Delegated Power) และการควบคุมโดยผู้มีส่วนได้ ซึ่งเน้นรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบการสนทนาหลายทาง (Multi-Way Dialogue) เช่น การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การร่วมกันทำงาน ตัวแทนคณะกรรมการ และโครงการชุมชน

จากการศึกษาแนวคิดการกำกับดูแลกิจการจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปมิติในการวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 มิติของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

นักวิชาการ	มิติของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย			
	ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร	ตัวแทนผู้มีส่วนได้เสีย	ระยะเวลาในการมีส่วนร่วม
อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969)	✓	✓		
ฟริตแมนและไมล์ (Friedman & Miles, 2006)	✓	✓		
สโลน (Sloan, 2009)	✓	✓		
วอล์กเกอร์ และมาร์ (Walker & Marr, 2001)	✓			
แคลเลอร์ (Kaler, 2003)	✓		✓	
คูลด์น และคณะ (Kuhndt et al., 2004)		✓		
ฟอสเตอร์และจอนเกอร์ (Foster & Jonker, 2005)		✓		
แฮนเซนและสปิตเซค (Hansen & Spitzack, 2010)	✓	✓		
ลอเรนซ์และคณะ (Lawence et al., 2005)	✓			
ไกรสรสุธาสิณีและสไวท์อะเสก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006)	✓			✓
โรเมนตี (Romenti, 2010)	✓			

จากตาราง 5 การศึกษาเปรียบเทียบมิติของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียพบว่าการวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในมิติที่มีความสอดคล้องกันในทัศนะของนักวิชาการมากที่สุด มี 2 มิติ คือ มิติระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมิติรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร สำหรับมิติระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้มีส่วนได้เสียมีโอกาสในการใช้อำนาจในการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็น และให้คำปรึกษาหารือ ต่อแผนงานและกระบวนการตัดสินใจของบริษัท โดยจำแนกเป็นการไม่มีส่วนร่วม การยอมให้มีส่วนร่วมบางส่วน และการมีส่วนร่วมระดับสูง (Arnstein, 1969; Friedman & Miles, 2006; Hansen & Spitzack, 2010; Kaler, 2003; Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Lawence et al., 2005; Romenti, 2010; Sloan, 2009; Walker & Marr, 2001) ในขณะที่มิติรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร คือ ลักษณะการส่งผ่านข่าวสารทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง ความคิด ความเห็น ความรู้สึก ทัศนคติ และอารมณ์ ระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารซึ่งประกอบด้วยบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีทิศทางในการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way) การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way) และการติดต่อสื่อสารหลายทาง (Multiple Way) (Arnstein, 1969; Foster & Jonker, 2005; Friedman & Miles, 2006; Sloan, 2009; Hansen & Spitzack, 2010; Kuhndt et al., 2004) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงดำเนินการวัดตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจาก 2 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

## แนวคิดวัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture)

บริษัทที่แตกต่างกันจะมีการกำหนดกรอบความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมที่หลากหลายและแตกต่างกันไป และจากที่แนวคิดพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นแนวคิดที่บริษัทมุ่งเติมเต็มความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยบูรณาการควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมบริษัท การกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม และการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย (Tanimoto & Suzuki, 2005) แนวคิดด้านวัฒนธรรมบริษัทในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วย ความหมายของวัฒนธรรมบริษัท รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทโดยเน้นการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมบริษัทตามกรอบแนวคิด Competing Value Framework ของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำพายุ (Adhocracy Culture) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ความหมายวัฒนธรรมบริษัท

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่าวัฒนธรรมบริษัทไว้หลายทัศนะ ดังเช่น โคเบิร์กและคริสทีน (Koberg & Christine, 1987) กล่าวว่า เป็นระบบของการยึดถือค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมและสร้างวิถีชีวิตขององค์กร ในขณะที่

ชาวน์ (Schein, 2009) กล่าวว่าวัฒนธรรมบริษัท คือรูปแบบของสมมติฐานโดยนัยที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่งในการเรียนรู้ที่จะจัดการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน ซึ่งสามารถทำให้มีการทำงานที่ดีเพียงพอต่อการพิจารณาสิ่งที่ถูกต้อง และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ในการรับรู้ว่าแนวทาง ความคิด ความรู้สึก ต่อความสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้นอย่างถูกต้อง อีกทั้งโอโลลี (O'Reilly, 1991) กล่าวว่าวัฒนธรรมบริษัทหมายถึงรูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้นๆ สำหรับคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ให้นิยามวัฒนธรรมบริษัทว่าหมายถึง ค่านิยมหลัก รูปแบบคติพื้นฐาน การตีความและแนวทางซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์กร จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมบริษัท คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมของคนในองค์กรเช่นเดียวกับรอบบิ้นส์และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2005) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมบริษัทคือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมบริษัทจึงเป็นเสมือน บุคลิกภาพ (Personality) หรือจิตวิญญาณ (Spirit) ขององค์กร จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมบริษัทคือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมของคนในบริษัท

วัฒนธรรมบริษัทสามารถเกิดได้จากหลากหลายแหล่งที่มาทั้งจากบุคคลซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งองค์กรโดยสะท้อนจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือพันธกิจ (Mission) ที่ได้กำหนดขึ้นตั้งแต่แรก ก่อตั้งองค์กร เป็นผลให้ผู้บริหารหรือผู้นำรุ่นต่อ ๆ มาสืบสานและพัฒnavิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้งมาเป็นวัฒนธรรมบริษัทนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้นำสามารถเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวัฒนธรรมบริษัทของบริษัทได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมีบทบาทในการเป็นผู้สร้างสรรค์ แนะนำ และกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมบริษัทในอนาคต (Bass, 1985) ซึ่งสอดคล้องกับทิชีและอูริช (Tichy & Ulrich, 1984) กล่าวว่า การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม สามารถดำเนินการได้โดยผู้นำที่มีรูปแบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งผู้นำนั้นอาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารขององค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้สมาชิกองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย และสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้ ทำให้การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นด้วย (Institutionalization of Change) ซึ่งบ่อยครั้งที่องค์กรมีการสร้างผู้นำในลักษณะของวีรบุรุษ (Heroes) เพื่อให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตาม

ในขณะที่รอบบิ้นส์และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2005) กล่าวว่า พนักงานขององค์กรสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมบริษัทของตนได้จาก 1) เรื่องราว (Stories) ความเป็นมาของผู้ก่อตั้งและประวัติองค์กร การแก้ไขปัญหาที่ผ่านมา ความสำเร็จ ความล้มเหลว และพัฒนาการช่วงต่างๆ ขององค์กร 2) พิธีการ (Rituals) หรือกิจกรรมในวาระต่างๆ เช่น วันก่อตั้งองค์กร วันเฉลิมฉลองความสำเร็จต่างๆ ของพนักงานหรือขององค์กร การประกาศยกย่องพนักงานตัวอย่าง การมอบรางวัลตอบแทนแก่พนักงานดีเด่นให้เห็นและย้ำวัฒนธรรมที่เน้นผลงานพนักงาน เป็นต้น 3) สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เช่นการจัดสถานที่ทำงาน การแต่งกาย สีสนั เครื่องใช้

สำนักงาน สวัสดิการ สิทธิพิเศษต่างๆ ที่จอดรถ รถประจำตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ทั้งในสายตาและการรับรู้ของพนักงานและคนภายนอกองค์กร 4) ภาษา (Language) องค์กรต่างๆ อาจบัญญัติศัพท์เฉพาะหรือมีคำขวัญ (Slogan) ที่แสดงคุณค่าหรือค่านิยม ที่องค์กรยึดถือ หรือต้องการให้พนักงานยึดถือ เช่น คำขวัญที่มุ่งให้มีความอดทน ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ สามัคคี ฯลฯ

## 2. รูปแบบวัฒนธรรมบริษัท

ในองค์กรต่างๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมบริษัทเป็นระบบของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีความแตกต่าง แต่ก็จะต้องเรียนรู้ถึงแนวโน้มของวัฒนธรรมบริษัทและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมบริษัทจึงเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าในบริษัทจะมีวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติแล้ว แต่วัฒนธรรมบริษัทโดยทั่วไปอาจไม่มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unitary) นั่นคือ สมาชิกทุกคนในบริษัทอาจไม่ได้คิดหรือเชื่อเหมือนกันทั้งหมด บริษัทอาจมีวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) และวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) ในบริษัทได้ (Luthans, 1998; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) โดยวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) คือ ค่านิยมหลักซึ่งมีสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรรับรู้ เชื่อ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงเสมือนกับเป็นภาพรวมของวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งแสดงถึงบุคลิกภาพของบริษัท ในขณะที่วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มคนส่วนน้อยที่ประกอบอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่ และมักเกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษา เป็นผลให้มีพฤติกรรม ค่านิยม ตลอดจน ประสพการณ์บางอย่างสอดคล้องกัน ดังนั้นที่มีลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นทางการจะทำให้มีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยน้อยกว่าองค์กรที่ไม่เป็นทางการ องค์กรที่มีวัฒนธรรมหลักที่ไม่เข้มแข็งจะก่อให้เกิดอิทธิพลของวัฒนธรรมย่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิกได้

การวิเคราะห์วัฒนธรรมบริษัทการศึกษาของดีลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ได้แบ่งวัฒนธรรมบริษัทโดยใช้หลักเกณฑ์สำคัญ 2 ด้าน คือ ความเร็วผลย้อนกลับ (Feedback Speed) ซึ่งเป็นตัวถึงความเร็วในการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงาน หรือการตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จที่องค์กรหรือพนักงานได้รับรู้ และเกณฑ์ต่อมาคือระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) เป็นระดับความเสี่ยงที่ได้รับที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร จึงสามารถแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมเอกบุรุษ (Tough-Guy Macho Culture) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูง และมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว กล่าวได้ว่าเป็นวัฒนธรรมที่เน้นตัวบุคคลมากกว่าทีมงาน 2) วัฒนธรรมงานเงิน (Work-Hard, Play-Hard Culture) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลป้อนกลับรวดเร็ว ซึ่งกฎของวัฒนธรรมนี้คือสนุกและลงมือทำ มุ่งเน้นปริมาณมากกว่าความไม่แน่นอน 3) วัฒนธรรมเสี่ยงอนาคต (Bet-Your-Company Culture) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูงแต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า และยังเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นระยะยาว เน้นการเตรียมการและการวางแผน

4) วัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ และความเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าโดยทั่วไปมักจะมีการเมืองภายในและมีระบบไม่ทันสมัย มีระบบการย่อยกลับน้อย เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน เน้นเอกสารและกระบวนการ

นอกจากนี้คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ได้พัฒนากรอบแนวคิด Competing Value Framework (CVF) ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมของบริษัท โดยมีมิติที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมมี คือมิติที่ 1 การวิเคราะห์จะสนใจระหว่างพลวัตสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ในส่วนมิติที่ 2 การวิเคราะห์จะสนใจระหว่างความยืดหยุ่น ความรอบคอบขององค์กร และการควบคุม ความมั่นคงขององค์กร จึงสามารถแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มีลักษณะที่เป็นทางการและมีโครงสร้างในการทำงาน คำนึงถึงความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว สามารถคาดการณ์และมีประสิทธิภาพ มีกฎระเบียบที่เป็นทางการและนโยบายที่องค์กรยึดถือร่วมกัน ค่านิยมหลักที่สำคัญคือ การรักษาความมีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ ความรวดเร็ว การดำเนินงานที่ไหลลื่นไม่ติดขัด 2) วัฒนธรรมตลาด (Market Culture) เน้นการแลกเปลี่ยนกับสถาบันภายนอก อาทิ ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า ผู้รับเหมา ผู้ได้รับใบอนุญาต สหภาพ และผู้ควบคุมกฎ เป็นต้น โดยมีค่านิยมหลักที่เน้นการแข่งขันและผลผลิต เน้นความสำเร็จโดยวัดจากความแข็งแกร่งขององค์กรในการกำหนดตำแหน่งและการควบคุมจากภายนอก สำหรับฐานคติในวัฒนธรรมบริษัทนี้รูปแบบนี้คือสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่ได้เป็นมิตรแต่เป็นศัตรู 3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีลักษณะเน้นการทำงานเป็นทีม โปรแกรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และพันธะผูกพันของพนักงานกับบริษัท ฐานคติขั้นพื้นฐาน คือสภาพแวดล้อมสามารถจัดการได้ดีที่สุดผ่านการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาพนักงาน ลูกค้ำดีที่สุดเหมือนเป็นพันธมิตร โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้มักมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่คำนึงถึงมนุษยธรรม และมักมีความจงรักภักดีและยึดถือประเพณีปฏิบัติ เน้นผลประโยชน์ระยะยาวจากการพัฒนาบุคคล มีการติดต่อกันสูง และเน้นขวัญกำลังใจเป็นสำคัญ 4) วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) เป็นบริษัทที่มีเป้าหมายหลัก คือการส่งเสริมให้เกิดการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ มีความไม่แน่นอนคลุมเครือ หรือมีข้อมูลสารสนเทศมากมายเกินไป ความท้าทายที่สำคัญ คือ การผลิตสินค้าและบริการ ที่มีนวัตกรรม และการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อโอกาสใหม่ๆ เน้นปัจเจกบุคคลสูง ชอบความความเสี่ยงและการคาดการณ์ในอนาคต จึงเป็นงานที่เกี่ยวกับการผลิต ลูกค้ำ การวิจัยและการพัฒนา ฯลฯ

ในขณะที่ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมบริษัทที่สอดคล้องกันว่า สามารถแบ่งเป็น 1) วัฒนธรรมที่เข้มงวดหรือวัฒนธรรมแกร่ง มีลักษณะของวัฒนธรรมบริษัทที่เข้มงวดต่อกฎหมาย นโยบาย และแผนการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารได้กำหนดไว้เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามจนเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของบริษัทที่ใช้ร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและกว้างขวาง สมาชิกต้องยึดถืออย่างมากมีความเป็นระเบียบอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดพันธะผูกพัน (Commitment) (Deal & Kennedy, 1982; Saffold, 1988) ส่วนใหญ่เกิดจากบริษัทขนาดใหญ่และดำเนินการมานาน โดยที่สมาชิกอยู่ถาวร องค์กรที่มีวัฒนธรรมวัฒนธรรมที่เข้มงวดหรือวัฒนธรรมแกร่งจะสามารถลดการเข้าออกของพนักงาน ตลอดจนเป็นพันธะผูกพันระหว่างสมาชิกกับบริษัทโดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นคง และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนี้ในทัศนะของทิพวรรณ หล่อ

สุวรรณรัตน์ (2551) กล่าวเสริมว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะวัฒนธรรมแกร่ง (Strong Culture) โดยอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ร่วมด้วย นอกจากนี้อาจใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมแกร่งขึ้นมา (French & Bell, 1978) 2) วัฒนธรรมที่อ่อนปรนหรือวัฒนธรรมย่อย จะมีลักษณะตรงข้ามกับวัฒนธรรมที่เข้มงวดหรือวัฒนธรรมแกร่ง และวัฒนธรรมที่อ่อนปรนนี้มักเกิดในองค์กรใหม่ หรือองค์กรที่มีพนักงานเข้าออกบ่อยทำให้กฎระเบียบเดิมมีการเปลี่ยนแปลงตามสมาชิก โดยส่วนมากมักพบกับองค์กรขนาดเล็ก การที่องค์กรมีวัฒนธรรมแบบอ่อนปรน บางครั้งก็เกิดข้อดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่และสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้เร็วกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเข้มงวดเนื่องจากพนักงานเกรงความผิดพลาด ซึ่งเกิดจากกฎระเบียบและค่านิยมร่วมขององค์กร

روبินส์และโคลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2005) กล่าวว่าปัจจุบันองค์กรธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานหรือวัฒนธรรมของบริษัทใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้เสนอรูปแบบใหม่ๆ ของวัฒนธรรมบริษัทในปัจจุบัน (Current Organizational Culture issues) 4 รูปแบบดังนี้ 1) วัฒนธรรมเน้นจริยธรรม (Ethical Culture) ซึ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นจริยธรรม หมายถึง การดำเนินงานที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) มีความเป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงาน และกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องส่งเสริมสังคม การศึกษา สุขอนามัย ชุมชน ประเพณีวัฒนธรรม และสังคมโดยรวม ถ้ายังเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่เข้มแข็งด้วย จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของพนักงานที่จะปฏิบัติตามอย่างมีจริยธรรม ซึ่งมักจะมีลักษณะเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานมีความอดทนไม่ย่อท้อต่อความไม่แน่นอน (High in Risk Tolerance) เน้นความพอเพียง พอดี ไม่เน้นเชิงรุก (Low to Moderate in Aggressiveness) และให้ความสำคัญกับวิธีการหรือการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วย มิได้เน้นหวังแต่ผลลัพธ์อย่างเดียว (Focused on Means as Well as Outcomes) ซึ่งสามารถสร้างวัฒนธรรมบริษัทประเภทนี้ได้โดยผู้บริหารเองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งมีการฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เช่น ให้อบรมกับผู้มีจริยธรรมและลงโทษผู้ที่ไม่จริยธรรม ตลอดจนมีการสื่อสารถึงพนักงานให้ทราบความคาดหวังขององค์กรต่อพนักงานในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อีกทั้งองค์กรต้องมีกลไกการดำเนินงานที่ทำให้พนักงานเข้าใจเรื่องของจริยธรรม และให้พนักงานเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัว 2) วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม (Innovative Culture) ซึ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมบริษัทเน้นนวัตกรรม จะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้า บริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์กรให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงานโดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversity) ของบุคลากรด้วย 3) วัฒนธรรมที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer-Responsive Culture) โดยมีลักษณะขององค์กรดังนี้ เลือกรับพนักงานที่เป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นมิตรกับผู้คนทั่วไป บริษัทนั้นจะต้องไม่กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์มากมายและเคร่งครัดต่อพนักงานจนเกินไป จนทำให้พนักงานไม่สามารถปรับการปฏิบัติให้ยืดหยุ่นตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มตามความประสงค์ของลูกค้าได้ ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานได้ใช้ดุลยพินิจพิจารณาสิ่งที่ควรให้กับลูกค้า พนักงานในบริษัทที่มี

วัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องมีทักษะในการฟังที่ดี สามารถรับรู้และความเข้าใจความต้องการของลูกค้า พนักงานจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีของลูกค้าต่อบริษัท ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานด้วย พนักงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องเป็นผู้มีจิตสำนึก และความตั้งใจในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง 4) วัฒนธรรมบริษัทที่เน้นความผูกพันต่อบริษัทด้วยใจ (Spiritually and Organizational Culture) ซึ่งบริษัทที่มีวัฒนธรรมเน้นความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจจะมีลักษณะสำคัญ คือ ลักษณะที่หนึ่งคือการมีความสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายทางสังคมต่อบริษัท (Strong Sense of Purpose) โดยสร้างวัฒนธรรมบริษัทให้ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายของบริษัท ที่อาจจะไม่ใช่กำไรเป็นสำคัญเสมอไป ลักษณะที่สอง การมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับบุคคล (Focus on Individual Development) เป็นบริษัทที่เน้นสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจจะตระหนักในควมมีคุณค่าของพนักงาน เน้นสร้างวัฒนธรรมที่พัฒนาพนักงานแต่ละคนให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่าให้ตัวพนักงานและมีโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะที่สามมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย (Trust and Openness ) เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยใจ จะมีวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและ มีความซื่อสัตย์ และเปิดเผยตรงไปตรงมา ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาด และจะต้องยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับพนักงาน ลูกค้ำหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ลักษณะประการสุดท้ายคือ มีการกระจายอำนาจสู่พนักงาน (Employee Empowerment) ผู้บริหารจะไม่ปิดกั้นความคิดเห็น อารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน ดังนั้นพนักงานสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น อารมณ์และความรู้สึกได้โดยมิต้องเกรงกลัวความผิดหรือการถูกตำหนิ

แม้ผลจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผลการศึกษารายงานจำนวนมากที่สนับสนุนว่าวัฒนธรรมบริษัทมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Galbreath, 2010; Ubius & Alas, 2009; Salam, 2009; Cornelius et al., 2008; Waldman et al., 2006; Licht et al., 2005) แต่สืบเนื่องจากวัฒนธรรมบริษัทมีหลากหลายรูปแบบ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเพื่อตรวจสอบว่าในบริบทประเภทใดที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมบริษัทตามกรอบแนวคิด Competing Value Framework ของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการนำมาอย่างกว้างขวาง และมีประโยชน์อย่างสูงในการช่วยจัดการ และตีความปรากฏการณ์ที่หลากหลายขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ (Kinicki & Kreitner, 2009) อีกทั้งมีการนำกรอบแนวคิดนี้มาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Ubius & Alas, 2009; Ubius, 2009) และศึกษาในมิติของการจัดการ (Berrio, 2003; Flemming, 2009; Masood et al., 2006; Waldner, 2005) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงดำเนินการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมบริษัทตามกรอบแนวคิด Competing Value Framework ของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ดังนี้วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย (Adhocracy Culture)

### 3. วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

#### 3.1 ความหมายวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัท ที่มุ่งเน้นการควบคุมการกระบวนกรดำเนินงานภายใน ให้ความสำคัญกับลักษณะการดำเนินการที่เป็นทางการและมีโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจนมีกฎระเบียบที่เป็นทางการและนโยบายที่ยึดถือร่วมกันและเกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้สามารถรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงของบริษัทในระยะยาว (Cameron & Quinn, 2006, Cameron & Quinn, 1999)

#### 3.2 การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นในการศึกษานี้ พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบร์ริโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood, et al, 2006) ยูบิอัสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอัส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่สกัดตัวแปรแบบ Principle Component Extraction และหมุนแบบ Varimax Rotation พบว่า สามารถจำแนกได้เป็น 3 ตัวประกอบ คือ การควบคุม สายบังคับบัญชา และความมีประสิทธิภาพจาก 4 ตัวบ่งชี้ และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.864 ถึง 0.999

จึงสรุปได้ว่าการศึกษานี้วัดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นจาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ 1) การควบคุม คือ กระบวนการในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานภายในบริษัทเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบและได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดผ่านกลไกของการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบที่เป็นทางการ และข้อปฏิบัติในการกระบวนกรการทำงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งทุกคนในบริษัทต้องปฏิบัติตาม 2) สายบังคับบัญชา คือ กระบวนการในการจัดการภายในบริษัทที่มุ่งเน้นความเป็นทางการ โดยจัดให้มีการกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ 3) ความมีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ภายใต้เงื่อนไขของการใช้จำนวนทรัพยากรในการผลิตที่น้อยที่สุด และต้นทุนต่ำ

### 4. วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture)

#### 4.1 ความหมายวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัท ที่มุ่งเน้นการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกบริษัท อาทิ ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า ผู้รับเหมา ผู้ได้รับใบอนุญาต สหภาพ และผู้ควบคุมกฎ เป็นต้น เน้นการควบคุมการทำงานจึงให้ความสำคัญกับการวางแผนและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสร้าง



ความสามารถในการแข่งขัน ผลผลิตภาพ และความสามารถในการทำกำไรแก่บริษัท (Cameron & Quinn, 2006; Cameron & Quinn, 1999)

#### 4.2 การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบอรรีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอุส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่สกัดตัวแปรแบบ Principle Component Extraction และหมุนแบบ Varimax Rotation พบว่า สามารถจำแนกได้เป็น 3 ตัวประกอบ คือ การแข่งขัน ผลผลิตภาพ และพันธมิตร จาก 4 ตัวบ่งชี้ และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.885 ถึง 0.982

จึงสรุปได้ว่าการศึกษานี้วัดวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดจาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ 1) การแข่งขัน คือ การมุ่งเน้นที่จะประสบความสำเร็จเหนือบริษัทอื่น การท้าทายการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ ในตลาด 2) ผลผลิตภาพ คือการมุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 3) พันธมิตร คือ การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกบริษัท ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท ทั้งในเชิงการแลกเปลี่ยน การขาย การติดต่อ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

### 5. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

#### 5.1 ความหมายวัฒนธรรมแบบเครือญาติ

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานภายในบริษัทด้วยความยืดหยุ่นและมีอิสระในการตัดสินใจ ผ่านกลไกของการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อสร้างให้เกิดกระบวนการทำงานภายในบริษัทที่มีความเป็นมิตร มีความผูกพัน และมีความจงรักภักดีต่อบริษัท (Cameron & Quinn, 2006; Cameron & Quinn, 1999)

#### 5.2 การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบอรรีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอุส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่สกัดตัวแปรแบบ Principle

Component Extraction และหมุนแบบ Varimax Rotation พบว่า สามารถจำแนกได้เป็น 3 ตัวประกอบ คือ การทำงานเป็นทีม การร่วมมือ และการสร้างขวัญกำลังใจจาก 4 ตัวบ่งชี้ และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.853 ถึง 0.996

จึงสรุปได้ว่าการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายจาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม คือการทำงานร่วมกันของบุคคลอย่างน้อย 2 คนในบริษัท ซึ่งมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันต่อการทำงานของทีมนั้น ความยืดหยุ่นและมีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) การร่วมมือ คือกระบวนการดำเนินงานของบริษัทที่มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ของการคิด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการกระทำ 3) การสร้างขวัญกำลังใจ คือกระบวนการในการพัฒนาสภาพทางจิตใจของบุคลากรในบริษัทให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ผ่านกลไกของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีพันธะผูกพันระหว่างพนักงานกับบริษัท และความจงรักภักดีต่อบริษัท

## 6. วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture)

### 6.1 ความหมายวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความมีอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานในระดับสูง สนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอิสระในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่บริษัท เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต่อการดำเนินการของบริษัท (Cameron & Quinn, 2006; Cameron & Quinn, 1999)

### 6.2 การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

การวัดวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของ เบอร์รีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูดและคณะ (Masood, et al, 2006) ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอุส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ที่สกัดตัวแปรแบบ Principle Component Extraction และหมุนแบบ Varimax Rotation พบว่า สามารถจำแนกได้เป็น 3 ตัวประกอบ คือ ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม จาก 4 ตัวบ่งชี้ และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.936 ถึง 0.991

จึงสรุปได้ว่าการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายจาก 3 ตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่น คือ บริษัทที่มีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงได้อย่างง่ายดายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การสร้างสรรค์ คือ บริษัทที่มุ่งเน้นการดำเนินงานในการสร้างสิ่งใหม่หรือใช้สิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ที่มีประสิทธิผลเพื่อแสวงหาโอกาสที่มีคุณค่า และ 3) การพัฒนานวัตกรรม คือ กระบวนการที่บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลการผลิตสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อเป็นองค์กรที่มีความนำสมัย

## ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นตลาดทุนที่มีบทบาทสำคัญต่อสร้าง ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเจริญแก่ประเทศไทย ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โครงสร้างการกำกับดูแลตลาดทุน บทบาทตลาดหลักทรัพย์ ลักษณะการดำเนินงาน บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดทุนไทยยุคใหม่มีจุดเริ่มต้นจากการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) เพื่อรองรับการเติบโตและส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ต่อมา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514) ได้เสนอให้มีการจัดตั้ง ตลาดหลักทรัพย์ที่มีระบบระเบียบขึ้นเป็นครั้งแรก โดยเน้นให้มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งระดมเงินทุน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ

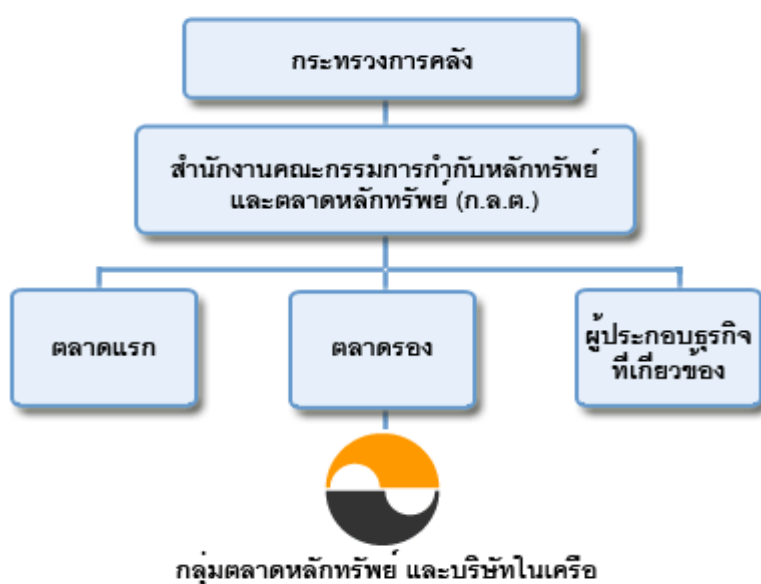
พัฒนาการของตลาดทุนของไทยในยุคใหม่นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ยุค เริ่มจาก ยุคแรกคือ ตลาดหุ้นกรุงเทพ (Bangkok Stock Exchange) ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนในรูปห้างหุ้นส่วนจำกัด ที่เริ่มขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2505 โดยในปีต่อมาได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด และเปลี่ยนชื่อเป็น ตลาดหุ้นกรุงเทพ (Bangkok Stock Exchange) ถึงแม้ว่าจะมีพื้นฐานในการจัดตั้งที่ดีการซื้อขายหุ้นในตลาดหุ้นกรุงเทพ ก็ไม่ได้รับความสนใจมากนัก มูลค่าการซื้อขายมีเพียง 160 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2511 และ 114 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2512 การซื้อขายมีปริมาณลดลงเป็น 46 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2513 และลดลงเหลือ 28 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2514 การซื้อขายหุ้นก็มีมูลค่าถึง 87 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2515 แต่การซื้อขายหุ้นก็ยังคงไม่เป็นที่สนใจ โดยมูลค่าการซื้อขายหุ้นที่ต่ำสุดมีเพียง 26 ล้านบาทเท่านั้น และในที่สุดตลาดหุ้นกรุงเทพก็ต้องปิดกิจการลง เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าตลาดหุ้นกรุงเทพไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ประกอบกับประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่องตลาดทุน

ในยุคต่อมาได้มีการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใต้ชื่อภาษาอังกฤษว่า The Securities Exchange of Thailand อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าตลาดหุ้นกรุงเทพจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ที่มีระบบระเบียบและได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการนั้นได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมาก ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514) จึงได้เสนอแผนการจัดตั้งตลาดทุนดังกล่าวขึ้นเป็นครั้งแรก โดยให้มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกและมาตรการสำหรับการซื้อขายหลักทรัพย์ที่เหมาะสมในปี พ.ศ. 2512 รัฐบาลได้ทำการว่าจ้างศาสตราจารย์ซิดนีย์ เอ็ม روبบิ้นส์ ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการเงิน จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา เพื่อมาทำการศึกษาช่องทางการพัฒนาตลาดทุนไทยในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทโดยการแก้ไขประกาศคณะปฏิวัติ ที่ 58 เกี่ยวกับการควบคุมธุรกิจ การค้า ที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยและความเป็นอยู่ของประชาชน" การแก้ไขดังกล่าวส่งผลให้รัฐบาลสามารถกำกับดูแล การดำเนินงานของบริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์ ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและยุติธรรม หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2517 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะจัดให้มีแหล่งกลางสำหรับการซื้อขายหลักทรัพย์ เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และการระดมเงินทุนในประเทศ ตามมาด้วยการแก้ไขบทบัญญัติเกี่ยวกับรายได้เพื่อให้สามารถนำเงินออมมาลงทุนในตลาดหุ้นได้ ในปี พ.ศ. 2518 รูปแบบทางกฎหมายต่างๆได้รับการปรับแก้จนลงตัว และในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2518 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ชื่อภาษาอังกฤษในขณะนั้นคือ The Securities Exchange of Thailand) ได้เปิดทำการซื้อขายขึ้นอย่างเป็นทางการครั้งแรกและได้ทำการเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น The Stock Exchange of Thailand (SET) เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2534 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, มปป.)

## 2. โครงสร้างการกำกับดูแลตลาดทุน

พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 กำหนดให้การดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ฯ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 โครงสร้างการกำกับดูแลตลาดทุน  
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, มปป.

จากภาพประกอบ 9 คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ทำหน้าที่กำกับและดูแลตลาดแรก โดยบริษัทใดที่ต้องการออกหลักทรัพย์ใหม่เสนอขายหุ้นต่อประชาชนครั้งแรก (Initial Public Offering) หรือเสนอขายหลักทรัพย์อื่นๆ แก่ประชาชน ต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์จะต้องตรวจสอบสถานะทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัทนั้นก่อนที่จะอนุมัติให้บริษัททำการออกหลักทรัพย์ขายแก่ประชาชนได้ สำหรับตลาดรอง หลังจากการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนครั้งแรก หลักทรัพย์จะสามารถทำการซื้อขายในตลาดรองได้ก็ต่อเมื่อผู้ออกหลักทรัพย์นั้นได้ยื่นคำขอและได้รับอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว กลุ่มตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

1) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand: SET) เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 ทำหน้าที่ส่งเสริมการออมและการระดมเงินทุนระยะยาว เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีสัญลักษณ์ดัง

2) ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: mai) จัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นตลาดทางเลือกในการระดมทุนของธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตโดยได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2542

3) ตลาดตราสารหนี้ (Bond Electronic Exchange: BEX) จัดตั้งขึ้นโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเปิดให้บริการการซื้อขายแก่นักลงทุนทั่วไป ตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 โดยให้บริการผ่านระบบการซื้อขายแบบเรียลไทม์ มีข้อมูลที่โปร่งใส ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบและชำระราคาที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อที่จะพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านปริมาณการซื้อขาย คุณภาพของตราสารหนี้ ตัวกลางการซื้อขาย และแหล่งข้อมูลอ้างอิง โดยมีเป้าหมายในการดำเนินการตลาดตราสารหนี้ที่สมบูรณ์แบบของประเทศไทย ให้บริการครอบคลุมผู้ลงทุนและผู้ค้าตราสารหนี้ทั้งหมด

4) บริษัท ตลาดอนุพันธ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) หรือ Thailand Futures Exchange PCL: TFEX เป็นบริษัทย่อยของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2547 เพื่อเป็นศูนย์ซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ตามพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546 โดยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตลาดการซื้อขายอนุพันธ์แห่งนี้ให้มีสภาพคล่อง มีความหลากหลายของสินค้า ประเภทของสมาชิกและจำนวนผู้ซื้อขาย และมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ประกอบการและผู้ลงทุนสามารถใช้บริการได้อย่างมีความเชื่อมั่นและมีความน่าเชื่อถือ โดยการพัฒนาตลาดอนุพันธ์ในประเทศไทยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ลงทุนในตลาดทุนไทย และมีส่วนช่วยพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยรวม ตลอดจนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศในระดับสากล

5) บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) เป็นบริษัทย่อยของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2537 ด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท เริ่มเปิดดำเนินการในวันที่ 1 มกราคม 2538 ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้บริการที่

ต่อเนื่องจากการซื้อขายหลักทรัพย์อย่างครบวงจร โดยมีบริการหลัก 4 ประเภท ดังนี้ (1) ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ เป็นศูนย์กลางในการรับฝากหลักทรัพย์ไว้ในระบบไว้ใบหลักทรัพย์ ทั้งตราสารทุนและตราสารหนี้ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (2) สำนักหักบัญชี เป็นศูนย์กลางในการชำระราคาและส่งมอบหลักทรัพย์ที่ซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ตลาดอนุพันธ์ ตลาดตราสารหนี้ และที่ซื้อขายนอกตลาด (OTC) ในรูปแบบ Delivery versus Payment (DVP) โดยมีทั้งระบบชำระราคาและส่งมอบหลักทรัพย์แบบยอดซื้อขายสุทธิ (Net Settlement) และแบบที่ละรายการ (Gross Settlement) (3) นายทะเบียนหลักทรัพย์และกองทุน ให้บริการงานนายทะเบียนหลักทรัพย์ หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ พันธบัตร หุ้นกู้ กองทุนรวม กองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ กองทุนรวมหุ้นระยะยาว และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (4) ปฏิบัติการบริษัทหลักทรัพย์ ให้บริการเป็นศูนย์ปฏิบัติการหลังการขายหลักทรัพย์ ทั้งตราสารทุน ตราสารหนี้ และตราสารอนุพันธ์แก่บริษัทหลักทรัพย์

6) บริษัท เซ็ทเทรด ดอท คอม จำกัด จัดตั้งขึ้นโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ให้บริการระบบซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีการลงทุนแก่บริษัทหลักทรัพย์ เพื่อเพิ่มช่องทางการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ลงทุน รวมทั้งการพัฒนากระบวนการคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักทรัพย์ ตลอดจนเป็นตัวแทนขายและดูแลงานการตลาดข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เผยแพร่อย่างมีประสิทธิภาพไปยังผู้ลงทุนและหน่วยงานต่าง ๆ ในตลาดทุนไทย

7) บริษัท แฟมมิลี โนฮาว จำกัด เป็นองค์กรที่เปรียบเสมือนหลอดไฟที่ช่วยส่องสว่างให้ประชาชนไทยมีพื้นความรู้เรื่องเศรษฐกิจ ตลาดทุน ตลาดเงิน ถึงระดับที่สามารถวางแผนบริหารการเงินของแต่ละคนได้ (Personal Finance Planning) และจากพื้นความรู้นี้ จะช่วยให้เกิดพัฒนาการระดับบุคคลขึ้นไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการลงทุน (Investment Culture) ระดับประเทศ ส่งผลในระยะยาวให้เกิดสุขภาพทางการเงินและสังคมที่ดีในวงกว้าง

### 3. บทบาทตลาดหลักทรัพย์

ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ตลาดหลักทรัพย์มีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการซื้อขายหลักทรัพย์จดทะเบียน และพัฒนาระบบต่างๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายหลักทรัพย์

2) ดำเนินธุรกิจใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายหลักทรัพย์ เช่น การทำหน้าที่เป็นสำนักหักบัญชี (Clearing House) ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ นายทะเบียนหลักทรัพย์ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การดำเนินธุรกิจอื่นๆ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

### 4. ลักษณะการดำเนินงาน

1) เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517

2) ทำหน้าที่ส่งเสริมการออมและการระดมเงินทุนระยะยาวเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายหลักทรัพย์และให้บริการที่เกี่ยวข้อง โดยไม่นำผลกำไรมาแบ่งปันกัน

3) สนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการธุรกิจและอุตสาหกรรมภายในประเทศ

4) เริ่มเปิดทำการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2518

5) ปัจจุบันดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

6) การดำเนินงานหลัก ได้แก่ การรับหลักทรัพย์จดทะเบียนและดูแลการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียน การซื้อขายหลักทรัพย์และการกำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์ การกำกับดูแลบริษัทสมาชิกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายหลักทรัพย์ ตลอดจนจนถึงการเผยแพร่ข้อมูลและการส่งเสริมความรู้ให้แก่ผู้ลงทุน

## 5 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากข้อมูลรายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ มีจำนวนทั้งหมด 577 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554 ค) แบ่งเป็น 1) บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Stock Exchange of Thailand: SET) จำนวน 483 บริษัท ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ทรีพยากร เทคโนโลยี ธุรกิจการเงิน บริการ สินค้าอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภคบริโภค และอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 2) บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (Market for Alternative Investment: mai) จำนวน 69 บริษัทและ 3) บริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินงาน จำนวน 25 บริษัท

## 6. บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

6.1 พัฒนาการการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมาใช้ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเริ่มแพร่หลายขึ้นในประเทศไทยประมาณปี 2549 (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2533 ก) โดยความเข้าใจในระยะเริ่มแรกของบริษัทจดทะเบียนไทยยังเข้าใจว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ หรือการประชาสัมพันธ์ทางการตลาดของบริษัท การทำกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัท จึงมักดำเนินการในลักษณะการบริจาคในรูปแบบเงินหรือสิ่งของช่วยชาวบ้าน และเด็ก ทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เป็นต้น จากความเข้าใจผิดที่มีต่อแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทส่งผลให้เกิดเป็นอุปสรรคต่อการปรับใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทขาดความต่อเนื่อง แต่จัดเป็นแค่เพียงกิจกรรมในโอกาสพิเศษเพื่อส่งเสริมภาพพจน์ของบริษัทเท่านั้น จึงไม่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้

จุดเริ่มต้นในการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมาใช้ นอกเหนือจากใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทแล้วนั้น หลายบริษัทที่ดำเนินกิจการ

ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีเหตุที่ต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการจากผลกระทบดังกล่าว อาทิ การประท้วงเรื่องแรงงาน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ จึงเริ่มเห็นความจำเป็นที่จะต้องเป็นฝ่ายเริ่มในการหันมาดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีความปรารถนาดีที่จะทำสิ่งดีตอบแทนสังคมที่ตนอยู่ จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมุ่งเน้นการทำธุรกิจตามหลักจริยธรรม ซึ่งยังคงมีเป้าหมายคือกำไร แต่ควบคู่ไปกับการเอาใจใส่สังคมและสิ่งแวดล้อม จึงเหมือนเป็นค้ำยันสัญญาจากใจจริงของนักธุรกิจที่จะพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2554 ข)

บริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการทำความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากยิ่งขึ้น และได้ตื่นตัวในทำการทำความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อสังคมในการส่งเสริมแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในบริษัทจดทะเบียน อาทิ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute: CSRI) และ CSR Club เพื่อส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

การดำเนินการตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะดำเนินการตามกรอบแนวคิด เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (CSR Guideline) 8 ข้อ ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้ออกเป็นแนวทางให้กับบริษัทจดทะเบียน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2550) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากลอื่นๆ เช่น มาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) และมาตรฐานองค์กรแห่งความริเริ่มว่าด้วยการรายงานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) นอกจากนี้ยังได้มีการวางกรอบงานที่จะจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR Report) เพื่อเป็นรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมแนวคิดและวิถีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม แก่องค์กรในตลาดทุน พร้อมจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่คำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและชุมชน รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทจดทะเบียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น และถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อการพัฒนาประโยชน์ร่วมกันอย่างเกื้อกูลกันและกันระหว่างธุรกิจและสังคมเพื่อความยั่งยืนต่อไป (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2553 ข)

## 6.2 เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (CSR Guideline)

เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (CSR Guideline) จัดทำโดยคณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อเป็นหลักการและแนวทางเบื้องต้นในการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่อยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณที่ธุรกิจต้องไม่เบียดเบียนตนเองและขณะเดียวกันก็ต้องไม่เบียดเบียนสังคม เป็นแนวปฏิบัติในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท 8 หัวข้อ (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2550) ดังนี้



1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการจัดให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

2) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม เป็นการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลดีต่อกิจการในระยะยาว ทั้งนี้ ธุรกิจควรถือปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

3) การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม จากที่การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันมีส่วนสัมพันธ์กับธุรกิจ ในลักษณะการเพิ่มคุณค่า และทรัพยากรบุคคลนับเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มผลผลิต ดังนั้น ธุรกิจควรปรับปรุงสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการทำงาน ให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

4) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ซึ่งสินค้า และ/หรือบริการของธุรกิจไม่ควรก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค ทั้งนี้ ธุรกิจควรปรับปรุงมาตรฐานของสินค้า และ/หรือบริการให้มีความเป็นสากลและให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งควรพัฒนาสินค้า และ/หรือบริการเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมด้วย

5) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม เนื่องจากชุมชนและสังคมที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น มีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจควรจัดกิจกรรมทางสังคม และ/หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากกระบวนการผลิตสินค้า และ/หรือบริการของธุรกิจโดยการแสดงตัวเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชนนั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจในที่สุด

6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุที่การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก รวมทั้งมีปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภคทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากจนเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ชยะ สารพิษ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศต่อไป ดังนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ด้วยการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคน

7) นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจสามารถผนวกความคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างกลมกลืน โดยการพัฒนาความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมและนำมาปรับใช้ คิดค้นให้เกิดนวัตกรรมในธุรกิจที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อธุรกิจและสังคมไปพร้อมๆ กัน

8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยธุรกิจควรให้ความ

สำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายแล้ว ยังช่วยในการสอบทานให้ธุรกิจทราบได้ว่า ได้ดำเนินการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมตรงกับเป้าหมายที่วางไว้

### 6.3 ประเภทของ CSR

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม(2553 ค) จำแนกประเภทของงานความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) CSR-after-Process เป็นการดำเนินกิจกรรมที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ (รวมความถึงกิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ) เช่น การแจกจ่ายสิ่งของบรรเทาสาธารณภัย การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะ และการเยียวยาชุมชนที่ได้รับผลกระทบทางมลพิษจากการประกอบการ

2) CSR-in-Process เป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การป้องกัน หรือ กำจัดมลพิษในกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามข้อกำหนดในฉลากผลิตภัณฑ์ การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภคอย่างถูกต้องครบถ้วน การชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้าที่เกิดจากความผิดพลาดและความบกพร่องของพนักงาน ซึ่งการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านี้ ถือเป็นกิจกรรมที่อยู่เวลาทำงานปกติของกิจการ

3) CSR-as-Process เป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรให้กับตนเอง เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์ต่อสังคมเป็นด้านหลัก เช่น มูลนิธิ / สมาคมการกุศล ที่เป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชนและส่วนราชการ

6.4 หน่วยงานที่มีบทบาทในการส่งเสริมแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียน

1) สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute: CSRI)

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) ถูกจัดตั้งขึ้นโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อกลางปี 2550 ภายใต้เจตนารมณ์ในการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของภาคธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2550) สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) มีวิสัยทัศน์ คือ มุ่งดำเนินการเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของภาคธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, มปป. ข) และมีพันธกิจที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) Information Dissemination เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในปัจจุบัน เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคมที่เกี่ยวข้อง 2) Implementation Guidance ส่งเสริมการนำมาตรฐานสากลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจมาประยุกต์สู่การปฏิบัติจริงในกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ 3) Intermediaries เป็น ตัวกลางระหว่างองค์กรธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยงและส่งเสริม

ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างผลกระทบทางสังคมเป็นวงกว้างอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง 4) Consultation เป็น ศูนย์รวมของผู้เชี่ยวชาญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท รวมทั้งรวบรวมความรู้และแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของภาคธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อให้คำปรึกษาและส่งเสริมการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแก่ภาคธุรกิจ (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, มปป. ค)

ปี 2553 สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ดำเนินการภายใต้ สถาบันกองทุนเพื่อพัฒนาตลาดทุน ศูนย์พัฒนาธุรกิจตลาดทุน ซึ่งมีหน่วยงานย่อยอื่นๆ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (CG Center) ศูนย์ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อตลาดทุน (Enterprise Development Center) ที่ดำเนินงานประสานอย่างบูรณาการเพื่อพันธกิจในการพัฒนาความเข้มแข็งของตลาดทุนไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยการดำเนินงานในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ส่งเสริมองค์กรตัวแทนต่างๆ ในตลาดทุนไทยให้มีมาตรฐานและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจไทยอย่างมีนัยยะเพื่อสนับสนุนให้การพัฒนาตลาดทุนไทยเป็นวาระแห่งชาติ 2) พัฒนาตลาดทุนไทยให้เป็นแหล่งเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ โดยการพัฒนามูลค่าเพิ่มในรูปของความชำนาญและมาตรฐานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) ส่งเสริมความความเข้าใจของสังคม ผู้ประกอบการและนักลงทุนต่อการมีส่วนร่วมในตลาดทุนอย่างเหมาะสม โดยเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและหลักธรรมาภิบาล (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, มปป. ก)

## 2) CSR Club

CSR Club เป็นเครือข่ายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถูกจัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กรธุรกิจชั้นนำกว่า 27 องค์กร ที่มีเจตนารมณ์เดียวกันและตระหนักถึงหน้าที่ในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยการสนับสนุนของสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้มีการเปิดตัว CSR Club อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2552 (CSR Club, 2554)

CSR Club ถือเป็นการเกิดขึ้นเพื่อสรรค์สร้างเครือข่ายพลังแห่งความดี โดยมุ่งมั่นในการสร้างพลังร่วม ระหว่างองค์กรธุรกิจของสมาชิก ด้วยการแบ่งปันองค์ความรู้ (Sharing Knowledges) ยกระดับและพัฒนาการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในไทย เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ตลอดจนมีส่วนร่วมดูแลชีวิตคนในสังคมด้วยความห่วงใยและทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งความสุข (CSR Club, 2552) ภายใต้วิสัยทัศน์ Connect for Sharing โดยมุ่งมั่นในพันธกิจสำคัญ 3 ประการ คือ 1) สร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA) 2) แบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ และองค์ความรู้ในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท 3) เพิ่มความตระหนัก สร้างศักยภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและการประยุกต์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในระดับปฏิบัติคุณค่า (Value) บูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของดีเอ็นเอขององค์กรสมาชิก และเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกวันของการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งเครือข่ายต้องดำเนินการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างเครือข่ายของบริษัทจดทะเบียนให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 2) เพื่อสร้างความร่วมมือของบริษัท

จดทะเบียนในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งภายในเครือข่ายและสาธารณชน 3) เพื่อส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนสร้างศักยภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่การปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ร่วมกันอย่างแท้จริง (CSR Club, 2554)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ ดำเนินการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผลการศึกษามากมายสนับสนุนว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และเมื่อพิจารณาจากรูปแบบของภาวะผู้นำพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำที่มีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

โกรฟและลารอคคา (Groves & LaRocca, 2011) ทำการศึกษารูปแบบของผู้นำระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่มีผลต่อการทำนายการเกิดทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตามโดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง 580 คน โดยจำแนกเป็นผู้นำองค์กร 122 คน และพนักงาน 458 คน จาก 97 บริษัท ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศ สหรัฐอเมริกา สำหรับเครื่องมือในการศึกษาคั้งนี้ คือแบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (The Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีค่านิยมทางจริยธรรมที่เน้นการทำตามหน้าที่ (Deontological) หรือทฤษฎีหน้าที่นิยม จะถูกจัดอันดับโดยพนักงานว่ามีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ผู้นำที่มีค่านิยมทางจริยธรรมที่เน้นว่าการกระทำใดที่ก่อให้เกิดความสุข หรือประโยชน์สูงสุดจะเป็นการกระทำที่ถูกต้อง (Teleological) หรือทฤษฎีประโยชน์นิยม จะถูกจัดอันดับโดยพนักงานว่ามีลักษณะของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ผลการศึกษายืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับค่านิยมของพนักงานหรือผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\Delta R^2 = 0.04, p < 0.05$ ) ( $b = 0.24, p < 0.05$ )

ลาเซอร์ดา (Lacerda, 2010) ทำการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปใช้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมี 4 องค์ประกอบสำคัญคือ อิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) กับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรม (Ethical

Leadership) และกลยุทธ์องค์กรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยศึกษาจากบริษัทขนาดใหญ่ 500 บริษัทที่มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีเหตุผลสำคัญในการเลือกบริษัท ประการที่หนึ่งคือ บริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และได้รับกระแสความกดดันจากผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ลงทุนกลุ่มสถาบันที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ประการที่สอง ในการลงทุนบริษัทต้องทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากจะทำให้เกิดการปรับปรุงภาพพจน์บริษัทและชื่อเสียงซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญ และความกังวล และประการที่สามคือ การเติบโตของความต้องการและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต กลุ่มชุมชน รัฐบาล ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ไปใช้ในองค์กร โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ในขณะที่ผู้นำที่มุ่งเน้นจริยธรรม (Ethical Leadership) ไม่พบความสัมพันธ์กับการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปใช้

แมคซีโมแอนโน (Maximiano, 2007) ทำการสำรวจการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จากบริษัทที่เป็นสมาชิกหอการค้าและอุตสาหกรรมของประเทศฟิลิปปินส์ (Philippine Chamber of Commerce and Industry: PCCI) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสำรวจผ่าน E-Mail จากผู้บริหารระดับผู้จัดการ จำนวน 1,084 บริษัท และประเมินความกังวลของบริษัทโดยทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions (FGDs) จากผู้เชี่ยวชาญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในบริษัทจำนวน 22 คน ผลจากการศึกษาแม้จะมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาอื่นที่ค้นพบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แต่ในการศึกษานี้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership) ว่ามีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในองค์กร ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนรูป (Transformative Leadership) นี้อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมส่วนตัวของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมด้านศีลธรรม (Moral Values) และค่านิยมเกี่ยวกับจิตใจไม่ใช่วัตถุ (Nonmaterial Values) โดยหน้าที่สำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของผู้นำในรูปแบบนี้คือ เป็นผู้สนับสนุนหลักการและค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นผู้กำหนด สนับสนุน และมีข้อผูกพันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงเท่ากับว่าสามารถเป็นผู้นำที่เป็นหลักประกันความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท

ซาฮินและไซริ (Shahin & Zairi, 2007) ทำการทดสอบแบบจำลองการกำกับดูแลกิจการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ตีเลิศ กรอบการศึกษานี้มีการสร้างแบบจำลองที่ให้การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเข้ากับระบบการ

จัดการ ร่วมกับการศึกษาบทบาทของผู้นำในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมจาก 200 บริษัท ในประเทศอิหร่าน ภายหลังจากส่ง 1 เดือน ได้แบบสอบถามที่ตอบกลับมาเพื่อการวิเคราะห์ 58 ฉบับ ซึ่งจำแนกเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมพรม 24 บริษัท บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อะไหล่ 17 บริษัท ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ในประเทศ 8 บริษัท อุตสาหกรรมอาหาร 5 บริษัท อุตสาหกรรมสิ่งทอ 3 บริษัท และอุตสาหกรรมกระเบื้อง 1 บริษัท แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้มีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวทางของลิเคิร์ตสเกล (Likert) ผลการศึกษาพบว่า นอกจากกรกำกับดูแลกิจการจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ดีเลิศได้แล้วนั้น ระบบของการจัดการที่ดีตามการศึกษานี้ผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลไกของการกำกับดูแลกิจการ โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญและมีประสิทธิผลในการทำให้บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่สังคมร้องขอได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader)

วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2003). ทำการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีพันธะต่อการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในระดับMeso-Level กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้ตอบระดับผู้จัดการในบริษัทอเมริกัน สำหรับเกณฑ์ในการเลือกผู้ตอบ คือ เป็นบริษัทที่มียอดขายสุทธิมากกว่าหนึ่งพันล้านดอลลาร์ ผู้ตอบมีตำแหน่งอยู่ในระดับซีอีโอเป็นอย่างน้อย และดำรงตำแหน่งมาอย่างน้อยสองปี ผู้เป็นตัวแทนตอบแต่ละบริษัทควรมีจำนวนอย่างน้อย 6 คน โดยควรมีตำแหน่งระดับรองประธานอาวุโสหรือระดับผู้จัดการทั่วไป จากเกณฑ์ดังกล่าวทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 95 บริษัท เป็นตัวแทนของหลากหลายอุตสาหกรรมเช่นโทรคมนาคม, คำปลีก, สาธารณูปโภคการแปรรูปอาหาร, ธนาคารและการผลิต (เช่นยานยนต์) และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวแทนในการตอบของบริษัทที่ทำงานในระดับผู้จัดการ จำนวน 570 คน อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามมี 51 บริษัท โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวแทน 115 คน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา 2 องค์ประกอบคือ ความมีบารมี (Charismatic) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (The Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในระดับกลยุทธ์ของโฮเวลและอโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) ซึ่งได้นำมาศึกษาใหม่จาก MLQ (Bass & Avolio, 1990) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของบริษัท

วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006). ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ CEO และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มุ่งศึกษาบทบาทของ CEO ในการกำหนดการดำเนินการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความมีบารมี (Charismatic) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) สำหรับเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (The Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในระดับกลยุทธ์ของ โฮเวลและอโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) ซึ่งได้นำมา

ศึกษาใหม่จาก MLQ (Bass & Avolio, 1990) การศึกษาครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากบริษัทชาวอเมริกันและแคนาดา จำนวน 56 บริษัท ผลการศึกษาพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่อธิบายโดยตัวบ่งชี้ด้านสิ่งแวดล้อมและความหลากหลาย ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) อย่างไรก็ตาม แม้ในด้านกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่งประกอบด้วยการระบุโดยสิ่งแวดล้อมคุณภาพของผลิตภัณฑ์อื่นๆ จะไม่ได้มีความสัมพันธ์กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของความมีบารมี (Charismatic) ก็ตาม แต่พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ( $r = 0.36, p < 0.05$ ).

การศึกษาของวีริสซิโมและลาเซอร์ดา (Verissimo & Lacerda, 2012) ที่ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชน โดยศึกษา 50 บริษัทในประเทศโปรตุเกส ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทั้งในระดับภาพรวมและจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ อิทธิพลต่อความคิด แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล

จากงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Groves & LaRocca, 2011; Lacerda, 2010; Maximiano, 2007; Shahin & Zairi, 2007; Waldman, Siegel, & Javidan, 2003; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006; Verissimo & Lacerda, 2012) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

## 2. การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ผลจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการต่างๆ มีความสอดคล้องกันว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังผลการศึกษาต่อไปนี้

อโรราและดาร์วอดการ์ (Arora & Dharwadkar, 2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เกิดขึ้น สำหรับกลไกการกำกับดูแลกิจการในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเป็นเจ้าของ (Managerial Ownership) ตัวแทนกรรมการอิสระ (Independent Directors Representation) ความเป็นเจ้าของของสถาบัน (Institutional Ownership) สิทธิของผู้ถือหุ้น (Shareholder Rights) ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (การปฏิบัติอย่างยั่งยืน) และป้องกันการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม (ละเมิดกฎหมายสิ่งแวดล้อม) สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จำแนกเป็น 2 มิติ โดยมิติที่หนึ่งคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Positive CSR) ซึ่งประกอบด้วย การจัดการความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียในเชิงรุก การวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมภายใน และมิติที่สองคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมในทางลบ (Negative CSR) ซึ่งประกอบด้วย การละเมิด

กฎระเบียบและมาตรฐานทางสิ่งแวดล้อม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีจำนวน 518 บริษัท จาก 13 กลุ่มอุตสาหกรรมจากฐานข้อมูล S&P 500 และ KLD Domini 400 Universe ดำเนินการวิเคราะห์ผลโดยใช้การวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time-Series) แบบตัดขวาง (Cross-Sectional) วิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า กลไกการกำกับดูแลกิจการในด้านการบริหารจัดการความเป็นเจ้าของ ตัวแทนกรรมการอิสระ ความเป็นเจ้าของของสถาบัน และสิทธิของผู้ถือหุ้นล้วนมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Positive CSR) และความรับผิดชอบต่อสังคมในทางลบ (Negative CSR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Positive CSR) ประกอบด้วย การจัดการความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียในเชิงรุก การวิจัยและพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมภายใน เป็นต้น เป็นการดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์การได้ประโยชน์จากการลงทุน และเมื่อพิจารณาในระยะสั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Positive CSR) อาจมีความเกี่ยวข้องต่อการเพิ่มต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรได้ดังนั้นกลไกการกำกับดูแลกิจการในด้านการบริหารจัดการความเป็นเจ้าของ ตัวแทนกรรมการอิสระ ความเป็นเจ้าของของสถาบัน และสิทธิของผู้ถือหุ้นหากให้ความสำคัญต่อผลกำไรและความสำเร็จในระยะสั้นอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Positive CSR) ที่ลดลงได้ เช่นเดียวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในทางลบ (Negative CSR) ที่มุ่งเน้นสนใจลดผลการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมภายนอกมากกว่าภายในบริษัท ซึ่งมักจะเห็นผลสำเร็จในระยะยาว กลไกการกำกับดูแลกิจการที่ให้ความสำคัญต่อผลกำไรและความสำเร็จในระยะสั้นอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมในทางลบ (Negative CSR) ที่ลดลงได้

จามาลีและคณะ (Jamali et. al., 2010) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาคส่วนการดูแลสุขภาพที่เป็นองค์กรแสวงหากำไร และไม่แสวงหากำไร ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ในเชิงลึกผู้บริหารโรงพยาบาลชั้นนำที่มาจาก 21 โรงพยาบาล ในประเทศเลบานอน ผลการศึกษา พบความแตกต่างในการกำกับดูแลกิจการในชั้นพื้นฐานระหว่างองค์กรสุขภาพประเภทแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ในแง่ของความเป็นเจ้าของ การบริหารจัดการโครงสร้าง และบทบาทของคณะกรรมการ โดยในองค์กรสุขภาพประเภทแสวงหากำไรพบว่ามีคณะกรรมการขนาดเล็ก ซึ่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่คณะกรรมการเหล่านี้จะประกอบคนภายในเป็นส่วนใหญ่ซึ่งอาจแปลเป็นความขัดแย้งในผลประโยชน์และไม่เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมและการประเมินผลการดำเนินงาน และยังคงมีข้อสงสัยถึงประสิทธิภาพของกระบวนการเลือกผู้สอบบัญชี และการขาดงานของคณะกรรมการตรวจสอบร่วมด้วย ในขณะที่องค์กรสุขภาพประเภทไม่แสวงหากำไร พบผลการศึกษาที่บ่งชี้ว่ามีการติดตามตรวจสอบ CEO อยู่ในระดับสูง การดำรงอยู่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีกระบวนการเลือกผู้ตรวจสอบจากภายนอก สำหรับการสื่อสารกับสังคมในท้องถิ่นพบความแตกต่างที่ชัดเจนโดยองค์กรสุขภาพประเภทแสวงหากำไรมีปัญหาเกี่ยวกับความเคารพต่อการเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ นี้ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสุขภาพประเภทแสวงหากำไรยังขาดการพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ สำหรับองค์กรสุขภาพประเภทไม่แสวงหากำไรพบว่า การพิจารณาเกี่ยวกับการเงินเป็นสิ่งเดียวที่มีความกังวลในกระบวนการตัดสินใจดำเนินงาน



ชุมชนเป็นผู้มีส่วนได้เสียทางตรงต่อองค์กรประเภทนี้ ในแง่ของการการตรวจสอบการเข้าถึงคุณภาพ การเท่าเทียมทางสังคม ค่าใช้จ่าย และยืนยันการดำรงอยู่ของคุณค่าที่โดดเด่นทางการบริการดูแล ผู้ป่วย ซึ่งสรุปได้ว่าการค้นพบความแตกต่างในการกำกับดูแลกิจการ และการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยทั่วไปองค์กรสุขภาพประเภทแสวงหากำไรมีการขาดความเข้าใจและการ ประยุกต์ใช้การปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ ในขณะที่องค์กรสุขภาพประเภทไม่แสวงหา กำไรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องการกำกับดูแลกิจการในแนวทางของการเป็นตัวอย่างของการปฏิบัติ และยิ่งปรับตัวให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จามาลี (Jamali, 2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการและ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในประเทศเลบานอน ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ในเชิงลึก ผู้จัดการระดับสูงจำนวน 8 บริษัท เพื่อสำรวจการให้ ความหมายในความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและการ เชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า ด้วยแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นของโลกาภิวัตน์ สังคมท้องถิ่น การเมือง สถาบัน สิ่งแวดล้อมล้วนส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการในประเทศกำลังพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ และในบริบทประเทศ กำลังพัฒนานี้พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเสาหลักสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการเกิดความ มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศกำลัง พัฒนาจะสมบูรณ์มากขึ้นโดยคำนึงถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความสมัครใจ จึงกล่าวได้ว่าการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและ กัน

ไกรสรสุธาสินีและสไวท์อะเสก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) ศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทย ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่เป็นสมาชิก คณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย (Thailand Business Council for Sustainable Development: TBCSD) จำนวน 7 บริษัท จากกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน สินค้าอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ทรัพยากร ผลการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีการเชื่อมโยง กับการกำกับดูแลกิจการ โดยในการศึกษาครั้งนี้กล่าวถึงองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการว่า ประกอบด้วย 2 มิติสำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ (Board Involvement) ใน ระดับสูงและต่ำ และ 2) ความโปร่งใส (Transparency) ในมิติความจำกัดและการขยายตัว

แวน เดน เบอร์ก และ เลาท (Van den Berghe & Louche, 2005) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการในภาคธุรกิจประกันภัยโดยศึกษาใน 6 มิติ คือ 1) การ จัดการความขัดแย้งในผลประโยชน์เพื่อป้องกันการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่า ผลประโยชน์ขององค์กร 2) กำหนดบทบาทใหม่ของคณะกรรมการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ถูกต้อง 3) มีการตรวจสอบมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านกรรมการอิสระ 4) การกระจายอำนาจของ คณะกรรมการเพื่อป้องกันการแสวงหามูลค่าผู้ถือหุ้นระยะสั้น 5) ความไม่มีประสิทธิภาพของการ ตรวจสอบคือการปราศจากข้อมูล และ 6) การกำกับดูแลรับผิดชอบคือไม่ใช่หน้าที่เฉพาะของบริษัท ธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่าในภาคธุรกิจประกันภัย การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เนื่องจากเป็นภาคธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินความเสี่ยงใน

การจัดการ และคาดการณ์การจัดการความเสี่ยงที่จะมีต่อกลุ่มนักลงทุนสถาบัน ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงกลายเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับภาคธุรกิจประกันภัย จึงกล่าวได้ว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพยายามในการผลักดันให้เกิดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาคธุรกิจประกันภัย

การประชุมเวทีเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2003) กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหารที่เป็น ศูนย์กลางในการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการ โดยที่การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีความจำเป็นเพิ่มขึ้น และผลจากการสำรวจพบว่าการกำกับดูแลกิจการ 3 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย 1) คณะอนุกรรมการที่เป็นทางการในระดับคณะกรรมการที่มีการบูรณาการหน้าที่ 2) คณะกรรมการบริหารการรายงานไปยังคณะกรรมการและคณะที่ปรึกษาภายนอก และ 3) การเพิ่มความโปร่งใสซึ่งเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ

จากงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการส่งผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Arora & Dharwadkar, 2011; Jamali et al., 2010; Jamali, 2008; Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Van den Berghe & Louche, 2005; World Economic Forum, 2003) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม ดังการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ดังนี้

กอดดาร์ด (Goddard, 2004) ทำการศึกษาการวิเคราะห์หาสาระสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติต่อการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร จาก 6 บริษัท ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งคัดเลือกมาจาก ACCA (The Australian Corporate Citizenship Alliance) วิธีการศึกษาใช้วิจัยเชิงคุณภาพในเชิงลึกโดยกำหนดขนาดตัวอย่างที่เจาะจงให้มีขนาดเล็กเพื่อให้แสดงปรากฏการณ์ของความเป็นพลเมืองของบริษัทที่ชัดเจน แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือสำคัญในการสัมภาษณ์พนักงานในแต่ละบริษัท ผลการศึกษาพบว่า โดยปกติบริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกุศลของบริษัทที่ดำเนินการในเรื่อง การสนับสนุนการบริจาค และอาสาสมัคร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการในระยะสั้นและมักมีลักษณะของการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเหล่านี้เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ได้สะท้อนการแสดงบทบาทของบริษัทในการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี ดังนั้นการศึกษานี้จึงให้การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาวเพื่อให้สามารถประเมินการดำเนินงานของบริษัทในฐานะที่เป็นพลเมืองที่ดีในสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกลไกของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในเชิงลึก การบ่งชี้ปัญหา การมีส่วนร่วมสองทาง การมีส่วนร่วมในระยะยาว

ไกรสรสุธาสินีและสไวท์อะเสก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) ศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทย จำนวน 7 บริษัท การศึกษานี้จำแนกการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็น 2 องค์ ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในระยะยาว (Long Term) และการมีส่วนร่วมตามโอกาสที่เหมาะสม (Occasional) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ทุกบริษัทให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม โดยบริษัทที่ให้ความสำคัญในการการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว อันดับสูงสุดอยู่ในกลุ่มทรัพยากรซึ่งเป็นผู้บุกเบิกโครงการชุมชนเกี่ยวกับสถานีบริการน้ำมันสำหรับชุมชน และการกระจายผลิตภัณฑ์ของชุมชนไปยังมินิมาร์ทในสถานีบริการน้ำมัน ส่วนบริษัทอื่นๆ ส่วนใหญ่พบว่ามีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียตามโอกาสที่เหมาะสม โดยดำเนินการร่วมกับตัวแทนองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในเรื่องการพัฒนาชุมชน การศึกษา ศาสนา และกีฬา

มานเนตติ (Manetti, 2011) ศึกษาคุณภาพของการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในการรายงานความยั่งยืนของบริษัทตามกรอบการรายงานของ GRI โดยศึกษารายงานในประเทศอังกฤษ สเปน โปรตุเกส จำนวน 174 ฉบับ พบว่า การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยบริษัทกำหนดให้การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นกลยุทธ์ของบริษัท ลักษณะการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นแบบการประชุมปรึกษาหารือ การติดตามและการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับช่องทางที่จะการเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียมีหลายช่องทาง อาทิ อินเทอร์เน็ต อีเมล โทรศัพท์ การประชุม สำหรับช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจผ่านการสำรวจ การสนทนากลุ่ม การอภิปรายผ่านเว็บไซต์ การจัดแสดงกิจกรรมของบริษัท ยังมีการดำเนินการเพียงส่วนน้อย

ปราโดโรเรนโซและคณะ (Prado-Lorenzo et al., 2009) ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามกรอบการรายงานของ GRI ซึ่งเป็นรายงานในมิติการดำเนินงานทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ โดยศึกษาในบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มบริษัททางการเงินจำนวน 99 บริษัทในประเทศสเปน พบว่า ผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นภาครัฐจะเกี่ยวข้องกับการสร้างกฎระเบียบเพื่อให้ธุรกิจ แสดงพฤติกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส นอกจากนี้ยังมีผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งแม้ในระยะสั้นจะสนใจการเปิดเผยข้อมูลประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการผู้รอดของบริษัทในระยะยาว จึงสนับสนุนให้มีการเปิดเผยการดำเนินงานของบริษัทในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อมในการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

รีทูลาซาและคณะ (Retolaza et al., 2009) พบว่าการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือ การระบุผู้มีส่วนได้เสียที่มีศักยภาพ ความคาดหวังและความสนใจ ต่อจากนั้นจึงอธิบายเกี่ยวกับความคาดหวังและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย ขั้นตอนต่อมาคือการสร้างรูปภาพเพื่อเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้เสีย ความคาดหวังและความสนใจจากนั้นจึงนำมาจัดลำดับชั้นลำดับชั้นของการกระทำ ขั้นต่อไปคือการประมาณการของการประนีประนอมทางสังคมขั้นสุดท้ายคือ บูรณาการของการประนีประนอมทางสังคมในการวางแผนทางการบริหารจัดการของบริษัท

กรีนวูด (Greenwood, 2007) ทำการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผ่านมุมมองที่พิจารณาการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่ซับซ้อนขึ้นว่าเป็นองค์ประกอบของควมมีคุณธรรมโดยนำเสนอแบบจำลองการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและตัวแทนของผู้มีส่วนได้เสีย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียส่งผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Greenwood, 2007; Goddard, 2004; Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Manetti, 2011; Prado-Lorenzo et al., 2009; Retolaza et al., 2009) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

#### 4. วัฒนธรรมบริษัทและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผลการศึกษาจำนวนมากที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมบริษัทมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อาทิ การศึกษาของวอลแมนและคณะ (Waldman et al., 2006) เรื่องวัฒนธรรมและภาวะผู้นำ ตัวพยากรณ์ค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหาร ระดับสูงจำนวน 561 บริษัท ใน 15 ประเทศ 5 ทวีป โดยผลการศึกษาพบว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารในการนำไปใช้ในการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมองค์กรในมิติความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (Collectivism) และมีมิติความแตกต่างในเรื่องอำนาจ (Power Distance) สามารถพยากรณ์ค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกทีมผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่มีคุณธรรมมีสามารถในพยากรณ์อย่างเฉพาะเจาะจงในค่านิยมรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกทีมผู้บริหารระดับสูงเช่นกัน

การศึกษาของซาแลม (Salam, 2009) เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในงานจัดซื้อและห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการงานด้านจัดซื้อและห่วงโซ่อุปทานในประเทศไทย ผลการศึกษายืนยันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในงานด้านการจัดซื้อ (PSR) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคนจะเป็นมิติที่อำนาจในการทำนายผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในงานด้านการจัดซื้อ (PSR) สูงสุด

แกลเบรธ (Galbreath, 2010) ศึกษาแรงขับเคลื่อนของของของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับบทบาทของการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการและวัฒนธรรมบริษัท ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า สามารถพัฒนาองค์ความรู้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการเป็น แรงขับเคลื่อนหนึ่งในการสร้างความตระหนักและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นทางการ สำหรับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สำหรับปัจจัยวัฒนธรรมบริษัทถูกระบุว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นของบริษัทที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะวัฒนธรรมบริษัทแบบมีมนุษยธรรม

(Humanistic Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีผลกระทบทางบวกต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบริษัทที่แตกต่างกันในประเทศออสเตรเลีย พบผลสอดคล้องกันว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการมีผลกระทบทางบวกต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เช่นเดียวกับวัฒนธรรมบริษัทแบบมีมนุษยธรรม (Humanistic Culture) พบว่ามีผลกระทบทางบวกต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท หลังจากที่บริษัทพยายามวางแผนอย่างเป็นทางการ

ยูบิอุสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) เรื่องรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวพยากรณ์ของความรับผิดชอบต่อสังคม โดย ดำเนินการการสำรวจกับร้านค้าปลีกและสถานประกอบการ(บริษัท)เครื่องไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศเอสโตเนีย จีน ญี่ปุ่น รัสเซีย เช็กเยอรมัน ฟินแลนด์ และสโลวาเกีย เพื่อค้นหาการเชื่อมต่อระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและประเภทของวัฒนธรรมบริษัทที่ต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) สามารถพยากรณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทใน 2 ด้าน คือการดำเนินงานของปฏิบัติเกี่ยวกับประเด็นทางสังคมและให้ความเคารพต่อผลประโยชน์ของตัวแทนบริษัท สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) สามารถพยากรณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทใน เรื่องการดำเนินงานของบริษัท เกี่ยวกับประเด็นทางสังคม นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศด้วย ดังเช่น บริษัทในประเทศเอสโตเนียและฟินแลนด์มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan Culture) ในขณะที่บริษัทในตลาดจีนมีวัฒนธรรมองค์กรแบบ วัฒนธรรมตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) แต่สำหรับบริษัทในญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทในรัสเซียและเยอรมันมีวัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) ในขณะที่บริษัทในเช็กและสโลวาเกีย มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

ยูบิอุส (Ubius, 2009) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการรับผิดชอบต่อสังคมและปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านบุคคลในสภาพบรรยากาศที่เน้นนวัตกรรม ซึ่งเป็นการศึกษาในระดับปริญญาเอก ประเทศเอสโตเนีย วิธีการศึกษาแบ่งเป็น 4 ส่วน 1) ศึกษาความเชื่อมโยงกันระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กร 2) ศึกษาความเชื่อมโยงกันระหว่างวัฒนธรรมบริษัทและปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กร 3) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและวัฒนธรรมบริษัท 4) ค้นหาว่าปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กรและวัฒนธรรมบริษัทสามารถพยากรณ์บรรยากาศที่เน้นนวัตกรรม 5) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและสภาพบรรยากาศที่เน้นนวัตกรรมในบริษัทในประเทศเอสโตเนีย จีน ญี่ปุ่น เช็ก ฟินแลนด์ เยอรมัน รัสเซีย และสโลวาเกีย โดยทำการศึกษาค้นหาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ 6) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จการนำนวัตกรรมไปใช้และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สำหรับผลการศึกษาจากการศึกษาในส่วนของที่ 3 คือวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและวัฒนธรรมบริษัท พบว่า วัฒนธรรมแบบมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดย

รูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) และ วัฒนธรรมองค์กรแบบทำหาย (Adhocracy Culture) สามารถพยากรณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทใน 2 ด้าน คือการดำเนินงานของปฏิบัติเกี่ยวกับ ประเด็นทางสังคมและให้ความเคารพต่อ ผลประโยชน์ของตัวแทนบริษัท สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) สามารถพยากรณ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทใน เรื่องการดำเนินงานของบริษัท เกี่ยวกับประเด็นทางสังคม

จาคสัน และคณะ (Jaakson et al., 2012). ศึกษาความมีการเชื่อมโยงกัน ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาวะ เศรษฐกิจตกต่ำดำเนินการศึกษาโดยใช้กรณีศึกษาและใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่ได้รับจาก การสัมภาษณ์การสำรวจจากพนักงาน และการวิเคราะห์ของเอกสาร ในธุรกิจโรงพิมพ์ ประเทศ เอสโตเนียและวิเคราะห์ปฏิกริยาของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี 2008 และ 2009 ในแง่ของความ รับผิดชอบต่อสังคม การศึกษาการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรอยู่บนพื้นฐานของ กรอบแนวคิด Competing Value Framework (CVF) ของควินน์และโรทบาท (Quinn & Rohrbaugh, 1983) ซึ่ง จำแนกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท คือ ประเภทระบบเปิด (Open System Type) ประเภท เน้นความสัมพันธ์กับบุคคล (Human Relations Type) ประเภทเน้นเหตุผลและเป้าหมาย (Rational Goal Type) และประเภทกระบวนการภายใน (Internal Processes Type) ผลจากการศึกษาไม่ ยืนยันสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมบริษัทหลักขององค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่แน่นอนเนื่องจากพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีวัฒนธรรม องค์กรส่วนใหญ่เป็นประเภทเน้นเหตุผลและเป้าหมาย (Rational Goal Type) และประเภท กระบวนการภายใน (Internal Processes Type) และการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนใหญ่ คือ การเน้นกระบวนการ และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ผลการศึกษาไม่สามารถ ยืนยันได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบใดเป็นรูปแบบหลักที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แต่อาจอธิบายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรอาจมีผลต่อการปรับตัวในการก่อร่างการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้นเป็น ผลมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยอาจดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทลดน้อยลงได้

ไมโอ (Miao et al., 2011) ทำการศึกษาปัจจัยที่มาก่อนของความรับผิดชอบต่อ สังคมด้านโลจิสติกในบริษัทจีน โดยกำหนดให้ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านโลจิสติก คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) จริยธรรมของธุรกิจ (Business Ethics) การ กดดันจากลูกค้า (Pressures from Customers) คู่ค้า (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) and กฎหมาย หรือ กฎระเบียบ (Law/Regulations) สำหรับมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมด้านโลจิสติกในบริษัทจีนในการศึกษานี้ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อ สังคมในด้านลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้าน พนักงาน และการกุศล วิธีการในการศึกษาทำการสำรวจจาก 162 บริษัท วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบ ต่ำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมแบบ เครือญาติ (Clan Culture) และจริยธรรมของธุรกิจ (Business Ethics) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ มิติทั้ง 5 ด้านของความรับผิดชอบต่อสังคมด้านโลจิสติก ในขณะที่ปัจจัยด้านการกดดันจากลูกค้า

(Pressures from Customers) คู่ค้า (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) and กฎหมาย หรือ กฎระเบียบ (Law/Regulations) มีผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านโลจิสติกในบางมิติ

จาคสันและคณะ (Jaakson et al., 2009) ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในธุรกิจบริการในเอสโตเนีย โดยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการศึกษานี้เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการของธุรกิจและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียของพวกเขาบนพื้นฐานความสมัครใจ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการบริการจำนวน 36 บริษัท การวัดวัฒนธรรมองค์กรจำแนกเป็น 2 มิติ คือการมุ่งเน้นงาน (Task Orientation) และการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Orientation) ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมบริษัทสามารถจำแนกตามกิจกรรมที่บริษัทดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ ชุมชนท้องถิ่น (Local Community) สิ่งแวดล้อม (Environment) เงื่อนไขของพนักงาน (Working Conditions) มีส่วนได้เสียในตลาด (Market Stakeholders) ผลการศึกษาไม่สามารถสนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดว่าองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับสูง จะมีการมุ่งเน้นงานและการมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมระดับต่ำ เนื่องจากไม่มีผลทางสถิติยืนยันได้อย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมบริษัทมีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบผลการศึกษาที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีแนวโน้มน้อยลงจะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่มีผลทางสถิติยืนยันอย่างชัดเจนว่าองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่าวัฒนธรรมมุ่งเน้นงาน แม้ว่าวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับทุกองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมก็ตามจึงเท่ากับว่าวัฒนธรรมบริษัทและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันโดยตรง

จากงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมบริษัทส่งผลโดยตรงต่อการเกิด ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และเมื่อพิจารณารูปแบบของวัฒนธรรมบริษัทที่มีอิทธิพลสำคัญ พบว่ามีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทตามกรอบแนวคิด Competing Value Framework ของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) ที่มีผลการศึกษาเชิงประจักษ์สนับสนุนว่ามีความสัมพันธ์ต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Galbreath, 2010; Miao et al., 2011; Ubius, 2009; Ubius & Alas, 2009; Jaakson et al., 2012; Jaakson et al., 2009) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกำกับดูแลกิจการ

การก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการหรือความสำเร็จในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ พบว่า บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากโดยผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถสื่อสารและสามารถกระตุ้นให้หน่วยงานภายในบริษัทเห็นความสำคัญของการมีการกำกับดูแลกิจการ สามารถเป็นตัวแทนของบริษัทที่จะสื่อสารกับสาธารณชนและสื่อมวลชนว่าบริษัทมีนโยบายการกำกับดูแลกิจการอย่างไร (Allison, 1971) ซึ่งสอดคล้องกับแวน เดน เบอร์ก และ เล่าห์ (Van den Berghe & Louche, 2005) สนับสนุนว่าการมีภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าสองแนวคิดนี้มาจากแหล่งที่มาซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญเดียวกัน นั่นคือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ นอกจากนี้ยังมีการวิจัยเพื่อทดสอบความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลกิจการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนักวิชาการหลายท่าน อาทิ

ซาฮินและไซริ (Shahin & Zairi, 2007) ทำการทดสอบแบบจำลองการกำกับดูแลกิจการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ดีเลิศ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมจาก 200 บริษัท ในประเทศอิหร่าน และได้แบบสอบถามที่ตอบกลับมาเพื่อการวิเคราะห์ 58 ฉบับ โดยมีกรอบในการพิจารณาให้ผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งในแบบจำลองการกำกับดูแลกิจการ และให้ความสำคัญกับรูปแบบภาวะผู้นำว่ามีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่สังคมร้องขอ โดยเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้นำ 2 รูปแบบคือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะมีประสิทธิผลมากกว่า

สแปงเกลอร์และบราิโอตา (Spangler & Braiotta, 1990) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดย่อยของคณะกรรมการบริษัท และเป็นกลไกที่สำคัญของการกำกับกิจการ คณะกรรมการที่เป็นอิสระจะช่วยแบ่งเบาภาระของคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการจัดการ ผ่านให้วิสัยทัศน์และการให้ความเห็นทางการเงินและระบบการควบคุมภายในอย่างตรงไปตรงมา เพื่อนำมาสู่การรายงานทางการเงินสามารถเปิดเผยได้ครบถ้วน ถูกต้อง และสร้างประสิทธิภาพในการจัดการภายในได้ งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับประธานคณะกรรมการตรวจสอบที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเกิดประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับกิจการ โดยศึกษาในผู้จัดการของบริษัทตรวจสอบ ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมา 77 ฉบับจาก 42 บริษัท แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ดัดแปลงมาจาก แนวคิดของ



ชูแมนและเพรสเซอร์ (Schuman & Presser, 1981) ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเกิดประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่กำหนด

ดริวและคณะ (Drew et al., 2006) ทำการศึกษาเพื่อหาองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการในกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เนื่องจากความล้มเหลวหลายธุรกิจมาจากการวินิจฉัยที่ผิดพลาดและการจัดการความเสี่ยงที่ผิดของคณะกรรมการผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งส่งผลอย่างร้ายแรงต่อการล้มละลายของบริษัท ซึ่งผลการศึกษาได้เสนอองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่มีต่อการกำกับดูแลกิจการในกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง คือ วัฒนธรรม (Culture) การจัดตำแหน่ง (Alignment) ระบบ (Systems) โครงสร้าง (Structure) และภาวะผู้นำ (Leadership) สำหรับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership) พบว่า ในการศึกษาเน้นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีลักษณะของความมีบารมี (Charismatic) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของแบส (Bass, 1985) แบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1985) เนื่องจากผู้นำที่มีความมีบารมี (Charismatic) ซึ่งเป็นผู้นำมักมีผู้ชื่นชม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีผลเชื่อมโยงกับการสร้างผลการดำเนินงาน ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของผู้นำจะมีผลต่อการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้นผู้นำ หรือคณะกรรมการบริหาร สามารถปรับปรุงมาตรฐานการกำกับและการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงจากการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมต่อการพัฒนาคุณค่า คุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้ตาม วัฒนธรรม และการสร้างองค์กร

การ์ดีเนอร์ (Gardiner, 2006) ศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำที่นำไปสู่การเข้าใจวิวัฒนาการของทฤษฎีและการปฏิบัติตามแนวทางของการกำกับดูแล โดยศึกษาในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่างๆ ทั้ง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีแรงจูงใจด้วยตัวเองที่จะทำงานเพื่อผู้อื่น (Transcendent Leadership) สำหรับมุมมองของการกำกับดูแลกิจการในการศึกษานี้เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญมากขึ้นในมุมมองว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมของกลุ่มที่หลากหลาย คุณลักษณะสำคัญของการมีส่วนร่วมของการกำกับดูแลกิจการคือ 1) มีบรรยากาศของความไว้วางใจ (a Climate of Trust) รักษาคำพูด มีความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำ 2) ใช้ข้อมูลร่วมกัน (Information Sharing) โดยจะเปิดเผยข้อมูลเมื่อจำเป็นในการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมที่มีความหมาย (Meaningful Participation) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมในวงกว้างในทุกแง่มุมของการตัดสินใจ และการวางแผน 4) การตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making) โดยเน้นการได้รับความยินยอมจากกลุ่ม 5) ปกป้องมุมมองที่แตกต่าง (Protecting Divergent Views) พยายามสร้างคุณค่า รักษามุมมองที่แตกต่าง 6) กำหนดบทบาทใหม่ (Redefining Roles) โดยสมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผลต่อการทำให้การกำกับดูแลกิจการก้าวไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างเป็นความจริงมากขึ้น จาก 6 คุณลักษณะสำคัญของการมีส่วนร่วมของการกำกับดูแลกิจการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการความไว้วางใจสูงระหว่างผู้นำและผู้ตาม(แม้ว่าการทำงานจะเป็นแบบลำดับขั้นบังคับบัญชาในหน่วยงานเดิมก็ตาม อีกทั้งก่อให้เกิดการใช้สารสนเทศหรือข้อมูลข่าวสารร่วมกันอย่างเปิดเผยมากขึ้น ระหว่างผู้นำกับลูกน้องและเป็นการมีส่วนร่วม

ร่วมที่มีความหมายมากขึ้น แม้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมอบหมายหรือจ้างงานในบุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจในทางปฏิบัติ สำหรับคุณลักษณะด้านการตัดสินใจร่วมกันอาจส่งเสริมในทางกำลังใจแต่อาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นในทางระบบ คุณลักษณะด้านมุมมองที่แตกต่าง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการปกป้องผู้ตาม และสนับสนุนผู้ตามที่จะเป็นผู้นำตัวเอง และด้วยบทบาทนี้จะกลายเป็นการกำหนดบทบาทใหม่ที่มีบทบาทที่แท้จริงและมีความรับผิดชอบในฐานะของผู้เล่น และบ่อยครั้งที่ไม่เปิดโอกาสสำหรับการถกเถียงหรือการทบทวนโดยรวม

นโวกา (Nwokah, 2008) ศึกษา การตลาดในการกำกับดูแลกิจการโดยศึกษา แนวการปฏิบัติของผู้นำในองค์กรบนพื้นฐานการจัดการความสามารถและแบบจำลองการตลาดการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือเพื่อกำหนดขั้นตอนจะต้องดำเนินการเพื่อให้ความรู้, การอบรม, และบรรลุตศนคติเชิงบวกและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิก และการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานในองค์กร วิธีการศึกษา เป็นการศึกษาระเบียบการปฏิบัติผู้นำในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการจัดการความสามารถและแบบจำลองการตลาดการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการบริหารจัดการแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Managerial Leadership) มุ่งเน้นบทบาทที่ชัดเจน ริเริ่มการทำงานในทางโครงสร้าง ตอบสนองความต้องการทางสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชา และเน้นการให้รางวัลและการลงโทษที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ภาวะผู้นำการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Transformational Managerial Leadership) เป็นผู้นำการบริหารจัดการความสำเร็จทั้งหมด โดยบูรณาการการจัดการซึ่งรวมทั้งการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) การจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม (Inspirational Motivation) และการมีอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) ซึ่งสามารถสร้างการบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าในองค์กร

จึงสรุปได้ว่าสาเหตุของความสำเร็จในการกำกับดูแลกิจการคือ ภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการ (Allison, 1971; Drew et al., 2006; Gardiner, 2006; Nwokah, 2008; Shahin & Zairi, 2007; Spangler & Braiotta, 1990; Van den Berghe & Louche, 2005) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ

### 9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัท

ในการสร้างวัฒนธรรมบริษัทนั้น พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากภาวะผู้นำสามารถ สร้าง รักษา หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ (Duarte, 2010; Schein, 2009) ดูอาร์เต (Duarte, 2010) ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทัศนะของผู้จัดการ 5 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งทำงานให้กับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศบราซิล โดยเน้นในเรื่องบทบาทของค่านิยมของผู้จัดการในการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า

ค่านิยมส่วนบุคคลของผู้จัดการมีบทบาทในการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการคำนึงถึงหลักการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กร ค่านิยมส่วนบุคคล และพันธะผูกพันของพนักงานในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ต้องอาศัยผู้นำเป็นกลไกสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นปัจจัยหลักต้นที่สำคัญต่อการเกิดวัฒนธรรมบริษัท (Waldman et al., 2006) ดั้งการศึกษาของทิชี่และอูริช (Tichy & Ulrich, 1987) พบว่า การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสามารถดำเนินการได้โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งผู้นำนั้นอาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารขององค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้สมาชิกบริษัท ยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย และสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในบริษัทเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้ทำให้การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นด้วย (Institutionalization of Change)

บล็อก (Block, 2003) ศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมบริษัท ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายสินค้าและบริการให้กับอุตสาหกรรมขนส่งในอเมริกาเหนือ โดยบริษัทนี้มีพนักงาน 900 คน จาก 23 สาขาที่ครอบคลุมในประเทศสหรัฐอเมริกา และแคนาดา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (The Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ของโฮเวลและอโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) จำนวน 45 ข้อ และแบบสอบถามวัฒนธรรมบริษัทของเดนนิสัน (Denison, 2000) จำนวน 60 ข้อ ผลการศึกษามีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา 782 คน พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ของพนักงานในวัฒนธรรมบริษัท ผู้นำที่ได้รับการประเมินว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของพนักงานในวัฒนธรรมบริษัท ว่าเป็นแบบเน้นพันธกิจ เน้นการปรับเปลี่ยน การมองในภาพรวม และความสอดคล้อง และเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าภาวะผู้นำรูปแบบอื่น

เดนฮาร์ทอคและคณะ (Den Hartog et al., 1996). ทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้คือพนักงานจำนวน 330 คน ใน 28 จาก 5 องค์กรธุรกิจการค้าที่แตกต่างกัน คือ ธุรกิจอาหารจานด่วน (Fast-Food) 1 แห่ง, สถาบันสวัสดิการ 2 แห่งองค์กรหนึ่งดูแลสุขภาพ 1 แห่ง และรัฐบาลท้องถิ่น 1 แห่ง การตอบจะทำการสุ่มพนักงานเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่หนึ่งจะได้รับแบบสอบถามเพื่อประเมินผู้นำ (MLQ) จำนวน 34 ข้อ ซึ่งในการศึกษานี้ประยุกต์มาจาก MLQ 8Y เพื่อประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) และอีกกลุ่มจะได้รับแบบประเมินการมุ่งเน้นทางวัฒนธรรม (Focus-Culture ) จำนวน 92 ข้อ ซึ่งจำแนกเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสนับสนุน (Support Orientation) มุ่งเน้นกฎ (Rules Orientation) มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovative Orientation) และมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Orientation) ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสนับสนุน (Support Orientation) ( $r = .72$ )

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Innovative Orientation) ( $r = .69$ ) มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Orientation) ( $r = .54$ ) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นกฎ (Rules Orientation) ( $r = .42$ ) ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Innovative Orientation) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสนับสนุน (Support Orientation) สูงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นกฎ (Rules Orientation) มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Orientation) สูงกว่า

เฟลมมิง (Flemming, 2009) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรภาครัฐ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำ ซึ่งทำงานในองค์กรภาครัฐในหมู่เกาะเวอร์จิน (the Virgin Islands) เครื่องมือการศึกษาครั้งนี้คือแบบสอบถามประกอบด้วยแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งพัฒนาจากแบบวัดปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ Form 5X) ซึ่งวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของแบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) นอกจากนี้แบบสอบถามยังประกอบด้วยแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทตามกรอบแนวคิด Competing Value Framework ของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ซึ่งจำแนกรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) โดยประเมินรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทผ่านการวัดและประเมินวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI) ซึ่งพัฒนาโดย คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการกระจายแบบสอบถามไปยังตัวแทน 50 แห่ง เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำ ซึ่งทำงานในองค์กรภาครัฐจำนวน 200 คน ภายหลังจากได้รับแบบสอบถามคนมา 191 ฉบับ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ต่อรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) และรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มากที่สุดตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) องค์กรภาครัฐด้วย ซึ่งส่วนมากมักพบในกลุ่มบริษัทเอกชนมากกว่าองค์กรภาครัฐ (Cameron & Quinn, 2006)

มาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน 339 คน (หัวหน้างาน-พนักงาน) และระดับจัดการ 76 คน จาก 5 บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม ประเทศปากีสถาน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff et al., 1990) จำนวน 23 ข้อ และวัดวัฒนธรรมบริษัทตามกรอบของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn,

2006) ที่จำแนกเป็นวัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนในบริบทประเทศปากีสถานเหมาะสมกับวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายและแบบเครือญาติ

วอลเนอร์ (Waldner, 2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสถานการณ์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้คือ พนักงานจากธุรกิจการเกษตรระดับชาติที่มีหลายสาขา ประเทศสหรัฐอเมริกา เครื่องมือในการศึกษานี้คือ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน คือวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาจากการประเมินรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทผ่านการวัดและประเมินวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI) ซึ่งพัฒนาโดยคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) จำแนกเป็นวัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) สำหรับเครื่องมือในการวัดตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาจากแบบวัดปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ Form 5X) ซึ่งวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของอโวลิโอและเบส (Avolio & Bass, 2004) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยมิติของอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ซึ่งจะในเชิงคุณลักษณะ (Attributable) อิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ซึ่งจะวัดในเชิงพฤติกรรม (Behaviors) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) รวมทั้งการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร โดยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r = 0.439$ ) ในขณะที่วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r = -0.371$ ) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r = -0.693$ ) และวัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r = -0.135$ )

ซีนีโคว และ ซิโมซิ (Xenikou & Simosi, 2006) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการศึกษา พนักงานจำนวน 300 คน ในองค์กรการเงินที่มีขนาดใหญ่ในประเทศกรีซ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ (Achievement Cultural) และแบบเน้นการปรับตัว (Adaptive Cultural) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ (Achievement Cultural) ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ (Achievement Cultural) ( $\beta = 0.37$ ,  $p \leq 0.001$ )

จากงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้าง รักษา และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบริษัทได้(Block, 2003; Duarte, 2010; Masood et al., 2006; Tichy & Ulrich, 1987) และเมื่อพิจารณารูปแบบของวัฒนธรรมบริษัทที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Competing Value Framework ของคาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) พบว่า มีผลการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) (Den Hartog et al., 1996; Flemming, 2009; Masood et al., 2006; Waldner, 2005; Xenikou & Simosi, 2006) จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ

สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

## ตัวแปรและกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1. ตัวแปร

จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วย

#### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) คือ

1.1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ อิทธิพลต่อความคิด การกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล

1.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จำแนกเป็น 2 ตัวแปรสังเกตได้ คือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### 2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) คือ

2.1 การกำกับดูแล จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท และสิทธิของผู้ถือหุ้น

2.2 วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การควบคุม สายบังคับบัญชา และความมีประสิทธิภาพ

2.3 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การแข่งขัน ผลิตภาพ และพันธมิตร

2.4 วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การทำงานเป็นทีม การร่วมมือ และการสร้างขวัญกำลังใจ

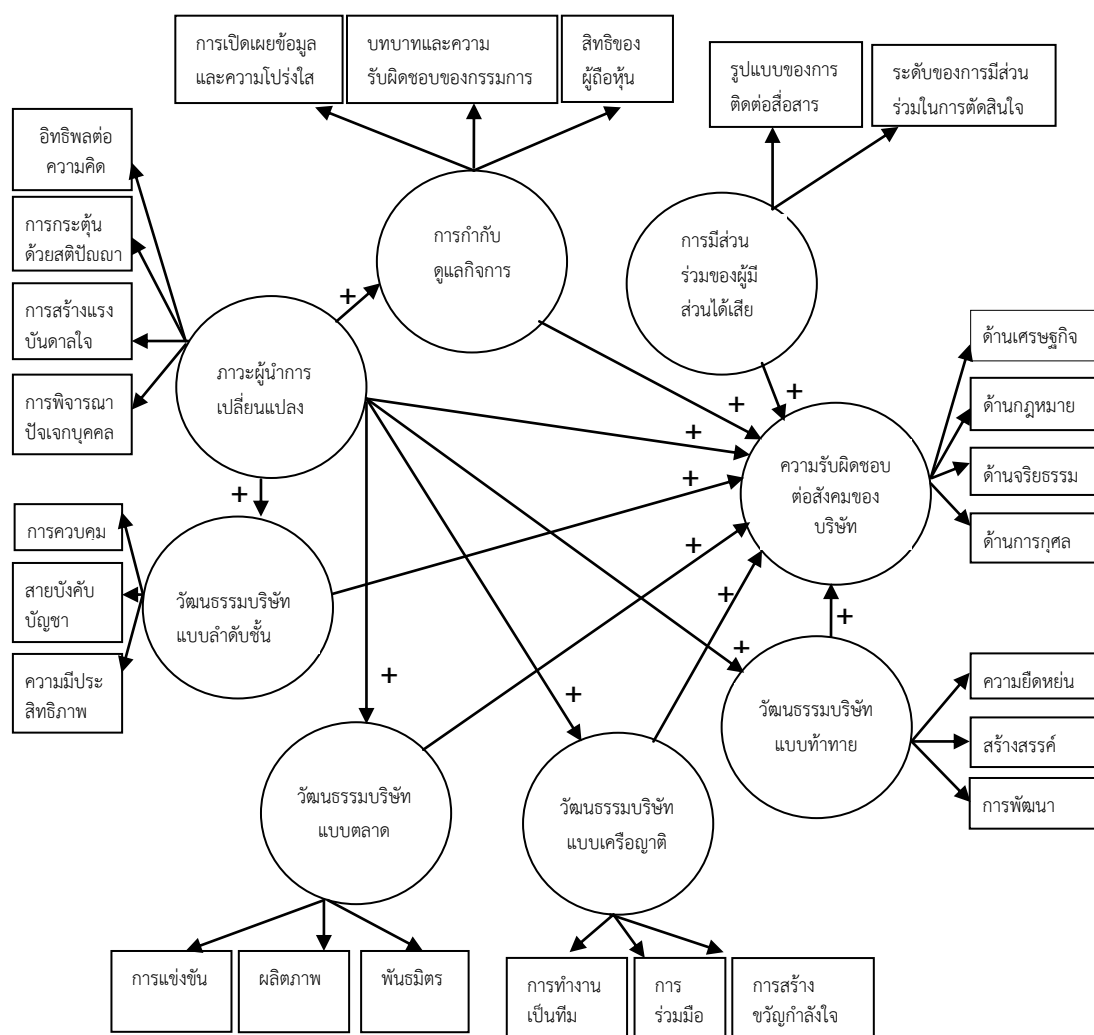
2.5 วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ และการพัฒนา

2.6 ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

## 2. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ ประยุกต์ใช้ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) และแนวคิดพลเมืองของธุรกิจ (Corporate Citizenship) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิจัย เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมบริษัท ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture)

ผลจากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และปัจจัยสาเหตุที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจึงสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด นำมาสู่การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ว่ามีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) และสร้างวัฒนธรรมบริษัทในรูปแบบต่างๆ ทั้งวัฒนธรรมบริษัทแบบ



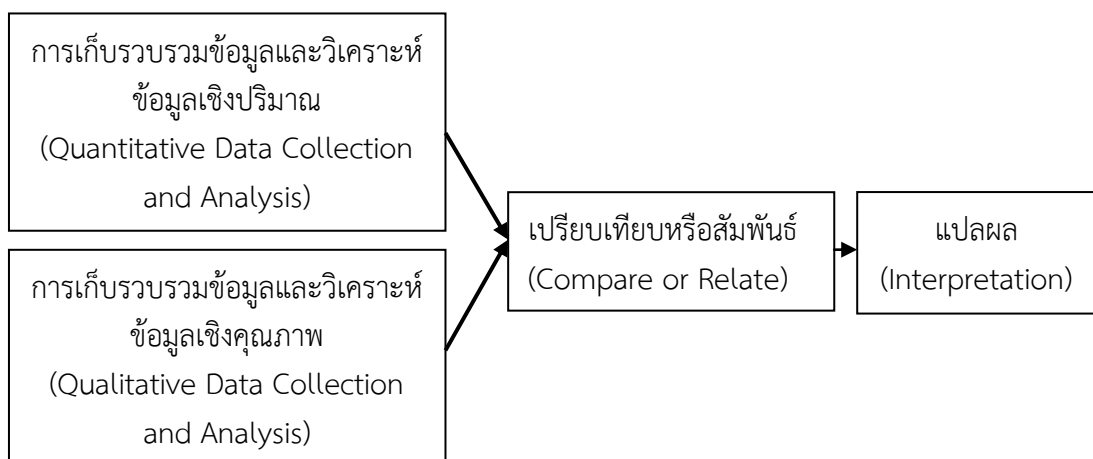
ลำดับชั้น (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture)

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมมีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) โดยเลือกศึกษาในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน (The Convergent Parallel Design) ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 วิธีการวิจัยแบบผสมวิธีในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน ที่มา: ดัดแปลงจากเคลสเวลและคราก (Creswell & Clark, 2011)

จากภาพประกอบ 11 การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน (The Convergent Parallel Design) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกันของกระบวนการวิจัย มีการให้น้ำหนักความสำคัญของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และดำเนิน การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอิสระจากกัน จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาผสมผสานกันในช่วงขั้นตอนของการแปลผล การออกแบบแบบคู่ขนาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่าง ที่สามารถเติมเต็มให้เกิดความ

เข้าใจที่สมบูรณ์และสามารถตอบปัญหาของการวิจัย (Creswell & Clark, 2011) การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ระดับองค์กร (Organization Level)

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในการออกแบบแบบคู่ขนาน (The Convergent Parallel Design) ในการศึกษาครั้งนี้สามารถจำแนกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยสาระสำคัญเกี่ยวกับ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 483 บริษัท ทั้งนี้ไม่รวมบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินงานจำนวน 25 บริษัท และกลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาด mai จำนวน 69 บริษัท เนื่องจากมีโครงสร้างเงินทุนที่แตกต่างจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาด SET และจำแนกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ดังตาราง 6

ตาราง 6 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มที่	กลุ่มอุตสาหกรรม	ประชากร (จำนวนบริษัท)
1	ทรัพยากร (Resources)	27
2	เทคโนโลยี (Technology)	38
3	สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products)	39
4	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry)	41
5	ธุรกิจการเงิน (Financials)	60
6	สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials)	80
7	บริการ (Services)	84
8	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)	114
	รวม	483

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554 ค

### 1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามแนวคิดของไคลน์ (Kline, 2011) กล่าวว่า การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ควรกำหนดให้มีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไป แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะทำให้เกิดความแม่นยำในการคำนวณทางสถิติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (Wiersma & Jurs, 2009) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเป็น 2 เท่า ซึ่งจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ดำเนินการการสุ่มตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยมีลำดับขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1) การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยตามกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งในกลุ่มเดียวกันจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่จะมีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม จะถูกกำหนดให้เป็นสัดส่วน (Proportion) ตามสัดส่วนที่ปรากฏในประชากร ซึ่งเรียกว่า การสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วน (Proportion Stratified Sampling) ดังนั้นจะมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอุตสาหกรรมดังตาราง 7

ตาราง 7 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วนในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มที่	กลุ่มอุตสาหกรรม	ประชากร (บริษัท)	กลุ่มตัวอย่าง (บริษัท)
1	ทรัพยากร (Resources)	27	22.3 ≈ 23*
2	เทคโนโลยี (Technology)	38	31.46 ≈ 31
3	สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products)	39	32.29 ≈ 32
4	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry)	41	33.95 ≈ 34
5	ธุรกิจการเงิน (Financials)	60	49.68 ≈ 50
6	สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials)	80	66.25 ≈ 66
7	บริการ (Services)	84	69.56 ≈ 70
8	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)	114	94.4 ≈ 94
	รวม	483	400

หมายเหตุ \* กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า 30 หน่วย

ผลจากการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมตามวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วน (Proportion Stratified Sampling) พบว่า กลุ่มทรัพยากรมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า 30 หน่วย ซึ่งนักวิชาการบางท่านกำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ว่าประมาณ 30 หน่วย จึงจะถือว่าสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ได้ เนื่องจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างน้อยจะมีปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลและยากต่อการอธิบายข้อมูล (Teddlie & Tashakkori, 2009) แต่เฉพาะกรณีกลุ่มทรัพยากรซึ่งมีจำนวนประชากรเพียง 27 หน่วย

จึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรที่มีอยู่จริงคือ 27 หน่วย ส่งผลให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เพิ่มจาก 400 บริษัท เป็น 404 บริษัท ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วนในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม (ปรับใหม่)

กลุ่มที่	กลุ่มอุตสาหกรรม	ประชากร (บริษัท)	กลุ่มตัวอย่าง (บริษัท)	กลุ่มตัวอย่าง ปรับใหม่ (บริษัท)
1	ทรัพยากร (Resources)	27	22.3 $\approx$ 23*	27
2	เทคโนโลยี (Technology)	38	31.46 $\approx$ 31	31
3	สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products)	39	32.29 $\approx$ 32	32
4	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry)	41	33.95 $\approx$ 34	34
5	ธุรกิจการเงิน (Financials)	60	49.68 $\approx$ 50	50
6	สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials)	80	66.25 $\approx$ 66	66
7	บริการ (Services)	84	69.56 $\approx$ 70	70
8	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)	114	94.4 $\approx$ 94	94
รวม		483	400	404

2) การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัยในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมายได้ มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

(1) เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกองค์กรที่เป็นตัวแทน

เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีการรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เกี่ยวกับด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยสำรวจจากรายงานประจำปีและเว็บไซต์ของบริษัท

(2) เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนแต่ละบริษัท และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 404 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม หากกำหนดให้ผู้บริหาร 1 คน ต่อ 1 บริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบแต่ละบริษัท อาจทำให้ผลการศึกษาที่ได้ขาดความแม่นยำ และครบถ้วน และจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายกลุ่มเพื่อเป็นตัวแทนขององค์กร (Groves & LaRocca, 2011; Ditlev Simonsen & Midttun, 2011; Turner et al., 2002) ดังนั้นในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบ

จากบริษัทแต่ละแห่งจำนวน 404 บริษัท จะดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จำนวน 1 คนต่อ 1 บริษัท

กลุ่มที่ 2 พนักงานซึ่งเกี่ยวข้องในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำนวน 1 คนต่อ 1 บริษัท

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholders) ซึ่งคือ ผู้ลงทุน (Investor) จำนวน 1 คนต่อ 1 บริษัท โดยเหตุผลที่เลือกเฉพาะกลุ่มผู้ลงทุนเป็นตัวแทนตอบในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเนื่องจากการดำเนินงานในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผู้ลงทุนเป็นกลุ่มที่บทบาทสำคัญโดยเฉพาะการมีอำนาจในซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานประจำปี 2554 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ผู้ลงทุนบุคคลมีสัดส่วนมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวมของ SET และ mai สูงสุดที่ร้อยละ 55.26 รองลงมาคือผู้ลงทุนต่างประเทศ บริษัทหลักทรัพย์ และผู้ลงทุนสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 22.78 13.19 และ 8.77 ตามลำดับ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554 ง)

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัทมีจำนวน 3 คน คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณทั้งสิ้น 1,212 คน

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แล้วกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัว จากนั้นทำการสร้างแบบสอบถาม การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1.2.1 การสร้างแบบสอบถาม

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามการกำกับดูแลกิจการ แบบสอบถามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดในการสร้างแบบสอบถามแต่ละส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัท ปีที่ก่อตั้งบริษัท ปีที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สถานที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทโดยลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดเลือกตอบและชนิดเติมข้อความให้สมบูรณ์ มีจำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาจากแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social

Responsibility) ตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของแคโรลล์ (Carroll,1991) ตลอดจนงานวิจัยจากนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ นำแบบจำลองนี้ไปใช้ในการทดสอบเชิงประจักษ์ในบริษัทที่แตกต่างกัน (Aupperle et al., 1985, Angelidis & Ibrahim, 2004; Edmondson & Carroll, 1999; Gao, 2009; Ibrahim & Angelidis, 1995; Ibrahim & Parsa, 2005; Ibrahim et al., 2003; Jamali & Mirshak, 2007; Küskü & Zarkada Fraser, 2004; Maignan & Ferrell, 2003; Marz et al., 2003; Peterson, 2004; Pinkston & Carroll, 1996; Quazi & O'Brien, 2000; Ramasamy & Yeung, 2009; Shum & Yam, 2011; Smith et al., 2001; Smith et al., 2004; Visser, 2005; Wajdi et al., 2008) ซึ่งข้อคำถามประกอบด้วยการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) และความรับผิดชอบต่อด้านการกุศล (Philanthropic Responsibilities) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของลิเคิทสเกล (Likert, 1932) ซึ่งมีลักษณะของคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด จำนวน 17 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของโวลีโอ และคณะ (Avolio et al., 1999) เบส (Bass, 1985) เบสและโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994) ลาเซอร์ดา (Lacerda, 2010) วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2003) วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) ซึ่งข้อคำถามประกอบด้วยการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 มิติ คือ อิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของลิเคิทสเกล (Likert, 1932) ซึ่งมีลักษณะของคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด จำนวน 16 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการกำกับดูแลกิจการ พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2544) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) นกตล รมโพธิ์ (2548) สั้งเวียน อินทวิชัย (2543) อนานา (Anand, 2008) ฮูสน์ (Huse, 2005) นาม และนาม (Nam & Nam, 2004) องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD, 2004) สแตนเดิร์ดแอนด์ปัวร์ (Standard and Poor, 2004) แวน เดน เบอร์ก และ เลอูเช (Van den Berghe & Louche, 2005) ซึ่งประกอบด้วยคำถามประเมิน 3 มิติ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท และ สิทธิของผู้ถือหุ้น ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของลิเคิทสเกล (Likert, 1932) ซึ่งมีลักษณะของคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมิน

ระดับการกำกับดูแลกิจการผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษา ฟรายแมนและไมล์ (Friedman & Miles, 2006) แคลเลอร์ (Kaler, 2003) คูลด์น และคณะ (Kuhndt et al., 2004) และไกรสรสุธาสินีและสไวท้อะเสก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) อาสไตน์ (Arnstein, 1969) ฟอสเทอร์และจอนเคอร์ (Foster & Jonker, 2005) แฮนเซนและสปิตเซค (Hansen & Spitzack, 2010) ลอเรนซ์และคณะ (Lawence et al., 2005) โรมันตี (Romenti, 2010) สโลน (Sloan, 2009) และวอล์คเคอะและมาร์ร (Walker & Marr, 2001) ซึ่งประกอบด้วยคำถามประเมิน 2 มิติ คือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และระดับของการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของ ลิเคิร์ตสเกล (Likert, 1932) ซึ่งมีลักษณะของคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมบริษัท พัฒนาจากแนวคิดและการศึกษาของเบร์รีโอ (Berrio, 2003) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 2006) คาเมรอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) เฟลมมิง (Flemming, 2009) มาซูทและคณะ (Masood et al., 2006) ยูบิอัสและอะลาส (Ubius & Alas, 2009) ยูบิอัส (Ubius, 2009) วอลเนอร์ (Waldner, 2005) ซึ่งประกอบด้วย 1) รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ประกอบด้วย 3 มิติ คือการควบคุม สายบังคับบัญชา และความมีประสิทธิภาพ มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 4 ข้อ 2) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) ประกอบด้วย 3 มิติ คือ การแข่งขัน ผลิตภาพ และพันธมิตร มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 4 ข้อ 3) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) ประกอบด้วย 3 มิติ คือการทำงานเป็นทีม การร่วมมือ และการสร้างขวัญกำลังใจ มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 4 ข้อ 4) วัฒนธรรมบริษัทแบบทำท่าย (Adhocracy Culture) ประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม ข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 4 ข้อ ดังนั้นในแบบสอบถามส่วนที่ 6 นี้มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 16 ข้อ โดยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามเป็นประโยคบอกเล่าเพื่อประเมินระดับวัฒนธรรมบริษัทผ่านมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

### 1.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

#### 1) ความเที่ยงตรง (Validity)

ความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) กระทำโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามทั้งทางด้านภาษาและเนื้อหาสาระ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) และนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) เพื่อพิจารณาคุณภาพของข้อความ ซึ่งกำหนดให้ข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไปเป็นข้อความที่มีคุณภาพเหมาะสม (สุวิมล ติรกานันท์, 2554) การศึกษาในครั้งนี้กระทำการหาค่าความ



เที่ยงตรงในเนื้อหาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านเป็นผู้ดำเนินการ ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค ผลจากการวิเคราะห์แต่ละข้อคำถามพบว่ามีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) 0.6 ถึง 1.00 ซึ่งหมายถึงข้อคำถามจากแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้มีคุณภาพที่เหมาะสม มีความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา ภาษา และสามารถวัดในสิ่งที่จะวัดได้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง

## 2) ความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน (จำนวนกลุ่มทดลองใช้ที่เหมาะสมไม่ควรต่ำกว่า 30 หน่วย) เพื่อดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) หรือที่เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) เนื่องจากเป็นวิธีการหาความเชื่อมั่นที่เหมาะสมสำหรับเครื่องมือที่มีสร้างให้คะแนนแบบจัดอันดับ หรือ มาตรฐานประมาณค่า (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) โดยไคลน์ (Kline, 2011) ได้กำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) นั้น ของแบบสอบถามไว้ดังนี้ ค่า 0.70 ถือว่าอยู่ในระดับพอใช้ ค่า 0.80 ถือว่าอยู่ในระดับดี และมากกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก จากการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา มาดำเนินการทดลองใช้ กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ Coefficient) การทดลองใช้ (Try out) 40 คน
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		
1.ด้านเศรษฐกิจ	4	0.947
2.ด้านกฎหมาย	4	0.948
3.ด้านจริยธรรม	5	0.948
4.ด้านการกุศล	4	0.946
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
5.อิทธิพลต่อความคิด	4	0.945
6.การกระตุ้นทางสติปัญญา	4	0.946
7. การสร้างแรงบันดาลใจ	4	0.945
8.การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล	4	0.947
การกำกับดูแลกิจการ		
9.การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	4	0.945
10.บทบาทและความรับผิดชอบต่อ	4	0.947
กรรมการบริษัท		
11.สิทธิของผู้ถือหุ้น	4	0.947
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย		
12.รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร	3	0.946
13.ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4	0.948
วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น		
14. การควบคุม	2	0.946
15.สายบังคับบัญชา	1	0.946
16.ความมีประสิทธิภาพ	1	0.943
วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด		
17.การแข่งขัน	1	0.944
18.ผลผลิตภาพ	2	0.944
19.พันธมิตร	1	0.949

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ Coefficient) การทดลองใช้ (Try out) 40 คน
วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ		
20.การทำงานเป็นทีม	1	0.947
21.การร่วมมือ	2	0.943
22.การสร้างขวัญกำลังใจ	1	0.944
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย		
23.ความยืดหยุ่น	1	0.944
24.การสร้างสรรค์	1	0.945
25.การพัฒนา	2	0.945
แบบสอบถามทั้งหมด	68	0.948

จากตาราง 9 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน พบว่า แบบสอบถามทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) 0.948 เมื่อเปรียบเทียบกับจากเกณฑ์ที่ไคลน์ (Kline, 2011) กำหนดถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาแบบสอบถามแต่ละด้านพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) อยู่ระหว่าง 0.943 ถึง 0.949 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นในระดับดีมากเช่นกัน ดังนั้นแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ (Try out) จึงมีคุณภาพเพียงพอต่อการนำไปใช้เป็นแบบสอบถามฉบับที่พร้อมนำไปใช้จริง

### 1.2.3 การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

การกำหนดค่าคะแนนในแบบสอบถามส่วนที่ 2-6 เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัทซึ่งประกอบด้วย รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย :ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าคะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ค่าคะแนนในแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัท

ระดับความคิดเห็น	ข้อความทางบวก(คะแนน)
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

สำหรับการวิเคราะห์และการแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ระดับการแสดงผลกิจกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับการกำกับดูแลกิจการ ระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และระดับการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัท โดยคำนวณจากสูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นดังนี้ (Fisher, 1953)

$$\text{ช่วงกว้างของชั้น(Interval)} = \frac{\text{พิสัย (Rang)}}{\text{จำนวนชั้น (Class)}}$$

การศึกษานี้จึงสามารถกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถาม ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.000–1.800	เป็นระดับต่ำมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.801–2.600	เป็นระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.601–3.400	เป็นระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.401–4.200	เป็นระดับสูง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.201–5.000	เป็นระดับสูงมาก

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความจากวารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิจัย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารเป็นการเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปี เผยแพร่ของบริษัทในแผนปฏิบัติการประจำปีของ ซึ่งสามารถสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทนั้นๆ

#### 1.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร จากกลุ่มตัวอย่าง 404 บริษัท ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกตัวแทนในการตอบจาก ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อประสานงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามผ่าน 2 ช่องทางที่สำคัญ คือ ติดต่อกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร พนักงาน และช่องทางที่สองคือติดต่อผ่านบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ลงทุน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1) การดำเนินการติดต่อประสานงาน

(1) ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 404 บริษัท ซึ่งเป็นตัวแทนจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากร (Resources) เทคโนโลยี (Technology) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry) ธุรกิจการเงิน (Financials) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) บริการ (Services) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) ในการติดต่อประสานงานเบื้องต้นผู้วิจัยเริ่มต้นจากการแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนแบบสอบถามที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการติดต่อกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในแต่ละบริษัท จะเก็บข้อมูลจากผู้ตอบ 2 คน ต่อบริษัท คือ ผู้บริหาร พนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับบริษัทต่างๆ บริษัทละ 2 ชุด

(2) ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อด้วยตนเองกับบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) เพื่อขออนุญาตประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ลงทุน เริ่มต้นโดยคัดเลือกบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) ที่ได้รับการจัดอันดับว่ามีส่วนครองตลาดสูงที่สุด 10 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) ในการติดต่อประสานงานเบื้องต้นผู้วิจัยเริ่มต้นจากการแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการศึกษา วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนแบบสอบถามที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะเก็บข้อมูลจากผู้ลงทุน 1 คน ต่อ 1 บริษัท จำนวน 404 บริษัท และเพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลไม่เกิดปัญหาในเรื่องความซ้ำซ้อนของข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการส่งแบบสอบถามให้บริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) ที่ละบริษัทๆ ละ 41 ชุด

### 2) ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม

ดำเนินการส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ไปยังผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและผู้บริหารบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการจัดส่งทางไปรษณีย์ผ่านฝ่ายงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อาทิ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม ฝ่ายการตลาด ฯลฯ เป็นต้น

### 3) ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากผู้ตอบ 2 คน ต่อบริษัท คือ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 8 สัปดาห์ และเมื่อผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ซึ่งผู้วิจัยได้ทำหน้าที่ให้เรียบร้อยแล้ว โดยบริษัทจดทะเบียนฯ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะได้รับบทสรุปผู้บริหารหลังจากจบงานวิจัยในครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) จากผู้ตอบที่เป็นผู้ลงทุน 1 คนต่อบริษัท ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 10 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามให้บริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) ทีละบริษัทๆ ละ 1 สัปดาห์เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความซ้ำซ้อนของข้อมูล และครบตามระยะเวลาที่กำหนดผู้วิจัยจึงไปปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะได้รับบทสรุปผู้บริหารหลังจากจบงานวิจัยในครั้งนี้

#### 4) การติดตามการเก็บรวบรวมข้อมูล

การติดตามการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการหลังจากส่งแบบสอบถามถึงบริษัทแล้ว 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะประสานกับฝ่ายงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการติดตามกระบวนการตอบแบบสอบถาม ผ่านทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และจดหมาย เมื่อครบ 8 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะส่งจดหมายขอบคุณไปยังบริษัทจดทะเบียนฯ เมื่อแบบสอบถามส่งกลับมายังผู้วิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หากบริษัทจดทะเบียนฯ โดยยังไม่ตอบแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยจะส่งจดหมายขอบคุณ พร้อมแนบแบบสอบถามไปอีกครั้งหนึ่ง โดยมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 2 นี้ ประมาณ 2 สัปดาห์ และหากยังไม่มีการตอบกลับผู้วิจัยจะขอเก็บข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ในกรณีที่ได้รับอนุญาต

#### 5) ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากกลุ่มตัวอย่าง 404 บริษัท ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกตัวแทนในการตอบจาก ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) คิดเป็นจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไปทั้งสิ้น 1,212 ฉบับ

ผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลกลับคืนทั้งสิ้น 662 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับในระดับบุคคลเป็นร้อยละ 55.16 (55.16%) ซึ่งถือว่าเป็นอัตราการตอบกลับที่อยู่ในระดับพอใช้ (Babbie, 2002) โดยจำแนกออกเป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากผู้บริหาร 184 คน พนักงาน 197 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 281 คน

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กรผู้วิจัยจึงดำเนินการหาค่าเฉลี่ยเป็นคะแนนรวมจากตัวแทนในการตอบในแต่ละบริษัท โดยคำนวณจากผลคะแนนรวมจากการตอบของผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียจากแต่ละบริษัทมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนตัวแทนตอบทั้งหมดในแต่ละบริษัท จึงสามารถสรุปได้ว่าจากจำนวนผู้ตอบทั้งหมด 662 ฉบับ สามารถจำแนกออกเป็น 319 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับในระดับองค์กร ร้อยละ 79.75 (79.75%) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นอัตราการตอบกลับที่อยู่ในระดับดีมาก (Babbie, 2002) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในครั้งนี้จึงเป็น 319 บริษัท

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 16 และ LISREL Version 8.8 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1) เพื่อให้ทราบลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรม ปีที่ก่อตั้งบริษัท ปีที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ สถานที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท และมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทโดยใช้ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ(Percent) ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 16

2) เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกต โดยใช้ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การพิจารณาค่าว่าข้อมูลมีการกระจายเป็นโค้งปกติจากความเบ้ (Skewness) ไม่เกิน 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) (Curran, West, & Finch, 1996; Kline, 2010) ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 16

3) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัย และทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบที (t) และเพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 16

1.4.2 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อใช้วัดตัวแปรแฝง (Latent Variable) และยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละกลุ่มนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับตัวแปรแฝงที่กำหนด ดำเนินการโดยการกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลอง การตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองการวัด และการประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.8

1.4.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการโดยตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.8

สามารถสรุปกระบวนการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด(Measurement model) และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ได้ดังนี้

1) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแบบจำลอง (Specification of the Model)

2) การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของแบบจำลอง (Identification of the Model) ไคลน์ (Kline, 2011) ได้กำหนดกฎของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันว่าแบบจำลองที่มีมากกว่าหรือเท่ากับ 2 ตัวแปรแฝงควรมีตัวแปรสังเกตได้อย่างน้อย 2 ตัวแปรต่อตัวแปรแฝง 1 ตัวแปร แบบจำลองนั้นสามารถระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลองได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาว่าแบบจำลองนั้นสามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวหรือไม่ จากการพิจารณาแบบจำลองสมการโครงสร้างเป็น 2 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขจำเป็น (Necessary Condition) และเงื่อนไขพอเพียง (Sufficient Condition)

(1) เงื่อนไขจำเป็น (Necessary Condition) การพิจารณาจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (Free Parameters) ในแบบจำลองการวิจัยเทียบกับจำนวนสมาชิกของเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-Covariance Matrix) ในแนวทแยงของตัวแปรที่ศึกษา โดยพิจารณาจากระดับค่าองศาอิสระ ( $df$ ) ของแบบจำลอง ที่ควรมีค่ามากกว่าศูนย์ (0) โดยคำนวณจากสมการ  $df = [(p)(p+1)/2] - k$  โดยที่  $p$  คือ จำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ  $k$  คือ จำนวนค่าพารามิเตอร์ที่โปรแกรมลิสเรลต้องประมาณค่า (จำนวนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความผิดพลาด และค่าความสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรแฝง) (Hair, et al., 2011; Schumacker & Lomax, 2010 )

(2) เงื่อนไขพอเพียง (Sufficient Condition) ของการระบุได้พอดี มี 3 เงื่อนไข คือ

(2.1) แบบจำลองระบุค่าจำเพาะค่าเดียวได้ไม่พอดี (Underidentification) คือ การที่ค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการทราบค่ามีจำนวนมากกว่าจำนวนสมการที่จะใช้แก้สมการหาค่าตอบในการประมาณค่า จึงไม่สามารถหาค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองได้ถูกต้องเพียงค่าเดียว

(2.2) แบบจำลองระบุค่าจำเพาะค่าเดียวได้พอดี (Justidentification) คือการที่ค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการทราบค่ามีจำนวนเท่ากับจำนวนสมการของการประมาณค่า แบบจำลองที่เข้าเงื่อนไขนี้อาจไม่สามารถตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง (Model Testing) ในภาพรวมได้ และไม่มีประโยชน์ที่จะนำค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้ไปอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร

(2.3) แบบจำลองระบุค่าจำเพาะค่าเดียวได้เกินพอดี (Over Identification) คือการที่ค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการทราบค่ามีจำนวนมากกว่าจำนวนสมการของการประมาณค่า แบบจำลองเช่นนี้มีข้อดีที่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ และแบบจำลองตามเงื่อนไขนี้จึงมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง เพราะสามารถคำนวณพารามิเตอร์อิสระในแบบจำลองการวิจัย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการประมาณค่า และค่าสถิติที่ได้แล้ว ยังสามารถตรวจสอบแบบจำลอง (Model Testing) การวิจัยได้

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง (Parameter Estimation of the Model)



การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองใช้การประมาณค่าแบบวนซ้ำ(iteration) โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาประมาณค่าในรูปแบบของเมตริกซ์ (S) เพื่อมาหาค่าประมาณพารามิเตอร์จากแบบจำลองที่ระบุค่าเริ่มต้น ( $\Sigma(\hat{\theta})$ ) การประมาณค่าจะทำซ้ำจนกว่าค่าที่ได้จะใกล้เคียงกับค่าของข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด (Converges) จะสิ้นสุดการประมาณค่าพร้อมกับรายงานผลการวิเคราะห์แต่หากเมตริกซ์ทั้งสองไม่ใกล้เคียงกันก็จะเริ่มกำหนดค่าเริ่มต้นใหม่แล้วตรวจสอบอีกครั้งจนกว่าเมตริกซ์ทั้งสองจะมีค่าใกล้เคียงกันตามเกณฑ์ (Mathematical Function) ที่กำหนดไว้เทคนิคที่ใช้ในการประมาณค่าในแบบจำลองลิสเรล มีจำนวน 7 วิธีการได้แก่ วิธีตัวแปรอินสตรูเมนต์ (Instrumental Variables: IV) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดสองขั้นตอน (Two-Stage Least Squares :TSLS) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted Least Squares : ULS) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generalized Least Squares: GLS) วิธีโลคัลไลฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generally Weighted Least Squares: WLS) และวิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (Diagonally Weighted Least Square: DWLS)

การศึกษานี้ใช้การประมาณค่าด้วยวิธีโลคัลไลฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) เนื่องจากการประมาณค่าด้วยวิธี ML นี้มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตรวัด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) วิธี ML จะใช้ได้ในกรณีที่มีตัวแปรหลายๆ ตัว มีการแจกแจง ปกติ (Multivariate Normal Distribution) และมีกลุ่มตัวอย่างที่มากพอ (สังวรรณ ังตกระโทก, 2554)

4) การตรวจสอบความถูกต้องและการประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลอง

การตรวจสอบความถูกต้องและการประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลองพิจารณาจากความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) (สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2552; สังวรรณ ังตกระโทก, 2554)

(4.1) ความตรง (Validity) หมายถึงความสามารถของตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในแบบจำลอง โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในเมตริกซ์สัมประสิทธิ์อิทธิพลจากตัวแปรแฝงที่มีต่อตัวแปรสังเกตหรือเมตริกซ์สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ เรียกว่า เมตริกซ์ LX หรือ LY เพื่อสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ว่าตัวแปรใดใช้วัดตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ t-value มากกว่า 1.96 (Diamantopoulos & Sigaw, 2000) ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ต่อตัวแปรแฝงมีค่าสถิติที่มีนัยสำคัญทางสถิติจะสามารถเป็นค่ายืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาร่วมกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐาน(Standardized loading) ซึ่งควรมีค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้เป็น 0.5 หรือสูงกว่า สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์ที่มีค่า 0.7 หรือสูงกว่า (Hair et al., 2010)

(4.2) ความเที่ยง (Reliability) หมายถึงความคงเส้นคงวาของการวัดหรือความเที่ยงบอกระดับที่ตัวแปรวัดโดยปราศจากความคลาดเคลื่อนในการวัด (Measurement

Error) การพิจารณาความเที่ยงของของตัวแปรจะพิจารณาที่ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ Square Multiple Correlation เป็นสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรที่อธิบายได้โดยตัวแปรแฝง ซึ่งมีค่าเท่ากับค่าการร่วม (Communality) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการพิจารณาความเที่ยง (Reliability) ยังสามารถพิจารณาได้จากความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) (Hair et al., 2011) ดังนี้

(4.2.1) ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE) ซึ่งการกำหนดเกณฑ์ที่ระบุว่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้อยู่ในเกณฑ์ระดับที่ดีค่า AVE ควรจะมีค่า 0.50 ซึ่งบ่งชี้ว่าไม่เกิดค่าผิดพลาดของการวัดที่ทำให้เกิดการผันแปรในตัวแปรสังเกตได้มากกว่าตัวแปรแฝงที่กำกับอยู่

(4.2.2) ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) บ่งชี้ว่าตัวแปรแฝงในแบบจำลองมีค่าความเที่ยงอยู่ในระดับใด โดยเกณฑ์ค่า CR ระดับที่ดี ควรจะมีค่า 0.70 หรือสูงกว่า หากค่า CR มีค่าระหว่าง 0.6 ถึง 0.7 จะอยู่ในระดับเกณฑ์ระดับยอมรับได้

5) การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง (Goodness of Fit Measure)

การตรวจสอบภาพรวมของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยพิจารณาจากการบูรณาการเกณฑ์การวัดความสอดคล้องจากนักวิชาการต่างๆ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Tabachnick & Fidell, 2007; Hair et al., 2010; Schumacker & Lomax, 2010) ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง

ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	หมายเหตุ (แหล่งที่มา)
1 $\chi^2$ หรือ	$p < 05$ (มีนัยสำคัญทางสถิติ)	แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 ( $N > 250$ ) และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13-29 ตัว ( $12 < m < 30$ )
$\chi^2 / df$ :	น้อยกว่า 5.00	ไดแมนโทโพลอสและซิงกัว (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ทาแบคนิคและฟิเดล (Tabachnick & Fidell, 2007)
2 RMSEA	น้อยกว่า 0.05-0.08	ซูมาร์กเคอร์และโลแมกซ์ (Schumacker & Lomax, 2010)
3 SRMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.80 (พิจารณาควบคู่กับ CFI ที่มากกว่า 0.92)	แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 ( $N > 250$ ) และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13-29 ตัว ( $12 < m < 30$ )
4 CFI	มากกว่า 0.92	แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 ( $N > 250$ ) และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13-29 ตัว ( $12 < m < 30$ )

จากตาราง 11 พบว่า ดัชนีที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง มีรายละเอียดดังนี้

(5.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistic:  $\chi^2$ ) เป็นค่าที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวม การทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีสมมติฐานว่า  $H_0 : \sum = \sum(\theta)$  จึงเป็นการทดสอบสมมติฐานที่แตกต่างจากการวิเคราะห์ทั่วไป คือ ผู้วิจัยต้องการให้มีการยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  โดยต้องการให้ p-value มีค่ามากกว่า .05 เมื่อทดสอบด้วยความเชื่อมั่น 95% ( $P > .05$ ) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สัจจว ังตกระโทก, 2554; สุภมาส อังคุโชติ และคณะ, 2552; Barrett, 2007; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hair et al., 2010; Hooper et al., 2008; Schumacker & Lomax, 2010) ดังนั้นค่าสถิติไค-สแควร์ ที่มีค่าสูงจะหมายถึงฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือแบบจำลอง ลิสเรลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์แสดงว่าแบบจำลองลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สัจจว ังตกระโทก, 2554)

สำหรับแฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ได้ขยายขอบเขตของการยอมรับได้ในสถิติไค-สแควร์ไว้ว่ากรณีจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 และตัวแปรสังเกตมีจำนวนระหว่าง 12-30 ตัว ยินยอมให้ให้ p-value มีค่าน้อยกว่า .05 เมื่อทดสอบด้วยความเชื่อมั่น 95% ( $P < .05$ ) อย่างไรก็ตามสถิติไค-สแควร์ มีข้อจำกัด คือ เป็นค่าสถิติที่มีความไวกับความแปรปรวนของข้อมูล สำหรับแบบจำลองที่มีความซับซ้อนสูง (มีตัวแปรมากและค่าองศาอิสระมาก) จะทำให้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญได้ง่ายถึงแม้ข้อมูลจะเหมาะสมกับรูปแบบที่กำหนดไว้ และถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่มากผลการทดสอบมักจะออกมาเป็นนัยสำคัญ หรือถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กเกินไปการประมาณค่า ไค-สแควร์ อาจไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio) เป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) กับระดับความเป็นอิสระ (df) หรือเรียกว่า ( $\chi^2 / df$ ) โดยกำหนดให้ค่า  $\chi^2 / df$  ที่อยู่ในเกณฑ์ระดับดี คือ ควรมีค่าน้อย 2.00 และค่า  $\chi^2 / df$  ที่อยู่ในเกณฑ์ระดับยอมรับได้คือ ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Tabachnick & Fidell, 2007 )

(5.2) ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root meansquare error of approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้น (Badness of fit index) ชูมาร์กเกอร์และโลแมกซ์ (Schumacker & Lomax, 2010) ได้กำหนดให้แบบจำลองที่มีค่า RMSEA ที่มีค่าระหว่าง 0.05-0.08 เป็นแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(5.3) ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR หรือ SRMR) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนรวมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ จึงเป็นดัชนีที่บอกความคลาดเคลื่อนของแบบจำลอง ซึ่งแฮร์และคณะ (Hair, et al., 2010) ได้กำหนดให้แบบจำลองที่มีค่า SRMR น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.80 เป็นแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ต้องพิจารณาควบคู่กับ CFI ที่มากกว่า 0.92 และใช้เกณฑ์นี้ภายใต้เงื่อนไขกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 ( $N > 250$ ) และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13-29 ตัว ( $12 < m < 30$ )

(5.4) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) เป็นดัชนีที่แสดงค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ดีขึ้น ค่าความเหมาะสมรวมของแบบจำลองตามทฤษฎีหรือแบบจำลองตามสมมติฐานกับแบบจำลองพื้นฐาน (Baseline Model) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรทั้งหมด (Null Model) ดัชนี CFI คำนวณขึ้นจากสถิติค่าไค-สแควร์ ที่มีการแจกแจงแบบ Noncentral Distribution เกณฑ์การตัดสินใจในการประเมินค่า CFI ที่ใช้เปรียบเทียบแบบจำลองตามทฤษฎีหรือแบบจำลองตามสมมติฐานว่ามีความกลมกลืนสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใดจะให้ค่าระหว่าง 0-1 (Kline, 2011) ซึ่งแฮร์ และคณะ (Hair et al., 2010) ได้กำหนดให้แบบจำลองที่มีค่า CFI มากกว่า 0.92 เป็นแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 6) การปรับแบบจำลอง (Model Modification)

ผู้วิจัยจะทำการปรับแบบจำลองในกรณีที่พบว่า แบบจำลองตามทฤษฎี หรือแบบจำลองตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีหลักการในการปรับแบบจำลองดังนี้ (สังวร รัตกระโทก, 2554) 1) การปรับแบบจำลองต้องมีเหตุผลอธิบายที่รับฟังได้ว่าทำไมจึงปรับ 2) ปรับทีละ 1 พารามิเตอร์แล้ววิเคราะห์ใหม่ 3) พิจารณาร่วมกับ EPC (Expected Parameter Change) ซึ่งเป็นค่าที่บอกขนาดและทิศทางของพารามิเตอร์ที่กำลังจะปรับ โดยพารามิเตอร์ที่ควรปรับควรมีค่า EPC สูงๆ และมีค่าดัชนีปรับแก้ (Modification Index: MI) สูงๆ ด้วย และ 4) พิจารณาจากเมตริกซ์ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) หากค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มากกว่า 2.58 เป็นพารามิเตอร์ควรพิจารณาเพิ่มพารามิเตอร์นั้นแล้ววิเคราะห์ใหม่ แต่ถ้ามีค่าน้อยกว่า -2.58 ควรพิจารณาตัดเส้นนั้นออกจากแบบจำลองแล้ววิเคราะห์ใหม่ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยสาระสำคัญเกี่ยวกับ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา

#### (Phenomenological Approach)

การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษานี้มีรูปแบบการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งฮอลโลเวย์ (Holloway, 1977) กล่าวว่า เป็นการวิจัยที่อาศัยแนวความคิดและโลกทัศน์จากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยาเป็นเครื่องมือในการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ของมนุษย์ สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาไฮเดิลเจอร์ (Heidegger) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการตีความเพื่อเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ตามที่ปรากฏแก่ผู้ที่ประสบมัน (ชายโพธิสิตา, 2552) จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาเป็นแนวทางเพื่อเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคม โดยพิจารณาในภาพรวมและมีความเฉพาะในแต่ละบริบท จึงต้องอาศัยการงตีความเพื่อทำความเข้าใจความหมายและให้คำอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่อยู่เบื้องหลังปรากฏการณ์นั้นอย่างชัดเจน

### 2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 2.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จะใช้กลุ่มเดียวกับประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 483 บริษัท จำแนกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ทรัพยากร (Resources) เทคโนโลยี (Technology) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry) ธุรกิจ

การเงิน (Financials) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) บริการ (Services) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)

### 2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

เทตดีและทาชาคอรี (Teddlie & Tashakkori, 2009) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพว่าในกรณีที่ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 หน่วย ดังนั้นการพิจารณาการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนที่ดีสำหรับแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม และการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากการวิจัยมีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร จึงดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัทจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัยในการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมายได้ ดังนี้

- 1) เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกองค์กรที่เป็นตัวแทน กำหนดเช่นเดียวกันกับการวิจัยเชิงปริมาณ
  - 2) เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัท กำหนดเช่นเดียวกันกับการวิจัยเชิงปริมาณ ในแต่ละบริษัทจะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ
    - กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำนวน 1 คนต่อ 1 องค์กร
    - กลุ่มที่ 2 พนักงานซึ่งเกี่ยวข้องในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำนวน 1 คนต่อ 1 องค์กร
    - กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในองค์กร (Primary Stakeholders) ซึ่งคือผู้ลงทุน (Investor) จำนวน 1 คนต่อ 1 องค์กร
- ดังนั้นจากการกำหนดขนาดตัวอย่าง 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม สามารถคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบจากแต่ละบริษัทจำนวน 3 คน จึงคิดเป็นจำนวนตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งสิ้น 24 คน

## 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยอีกชิ้นหนึ่งสำหรับการวิจัยในครั้งนี้โดยมีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ดังนี้

### 2.3.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับ

ดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัท ที่มีต่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อใช้ศึกษาข้อมูลในเชิงลึกและใช้ในการอธิบาย หรือขยายผลที่เกิดจากเชิงปริมาณที่ต้องการอธิบายเพิ่มเติม

แบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และ 3) ปัจจัยมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### 2.3.2 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยหาค่าความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) ดำเนินการโดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค เป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ทั้งทางด้านภาษา และเนื้อหาสาระ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, 2540) และนำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปใช้จริง

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์

การวิจัยมีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร เมื่อกำหนดขนาดตัวอย่าง 8 บริษัท จึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเลือกตัวแทนในการตอบจาก ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อประสานงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผ่าน 2 ช่องทางที่สำคัญ คือ ติดต่อกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร พนักงาน และช่องทางที่สองคือติดต่อผ่านบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ลงทุน และใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ 8 สัปดาห์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 การดำเนินการติดต่อประสานงานกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สืบเนื่องจากผลการติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยจึงสามารถดำเนินการติดต่อเป็นการส่วนตัวกับผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับการตอบแบบสอบถาม โดยเลือกตัวอย่าง 8 บริษัท ที่สามารถเป็นตัวแทนจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากร (Resources) เทคโนโลยี (Technology) สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry) ธุรกิจการเงิน (Financials) สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) บริการ (Services) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการโดยแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการศึกษา กำหนดเวลาวิธีการสัมภาษณ์ และจำนวนตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงดำเนินการนัดวัน และเวลาที่ จะดำเนินการสัมภาษณ์

จึงสรุปได้ว่าในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ใช้เวลาสัมภาษณ์ 45 นาที-1 ชั่วโมง ต่อการสัมภาษณ์ 1 คน ทำการสัมภาษณ์ผู้ตอบ 2 คน ต่อบริษัท คือ ผู้บริหาร และพนักงาน ผู้วิจัยจะได้สัมภาษณ์ตัวอย่างจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม รวมเป็นจำนวนผู้ตอบทั้งสิ้น 16 คน

2.4.2 การดำเนินการติดต่อประสานงานกับบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker)

สำหรับการติดต่อผ่านบริษัทหลักทรัพย์หรือโบรกเกอร์ (Broker) สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยจะเลือกติดต่อด้วยตนเองกับผู้บริหารบริษัทหลักทรัพย์หรือ โบรกเกอร์ (Broker) เพื่อขอเก็บข้อมูลจากผู้ลงทุน 1 คน ต่อ 1 บริษัท โดยเลือกตัวอย่างที่เป็นผู้ลงทุนใน 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนที่ดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ จึงสรุปได้ว่าจำนวนตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ผู้ลงทุนในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ผู้วิจัยจะได้สัมภาษณ์ตัวอย่างทั้งสิ้น 8 คน

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อทำให้ข้อมูลมีความหมายขึ้นมา เป็นการตีความและเป็นการหาคำอธิบายเชิงทฤษฎีจากข้อมูล (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

### 2.5.1 การจัดระเบียบข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการจัดระเบียบข้อมูลทางกายภาพ โดยจะดำเนินการทุกๆ สัปดาห์ เพื่อให้เกิดความสะดวกและถูกต้องในการใช้ข้อมูล โดยดำเนินการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างของแต่ละบริษัทและบรรณาธิกรณข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยการเขียนบันทึกพร้อมสรุปข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบแยกประเภทตามแหล่งที่มาของข้อมูลทั้งจากกลุ่มผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุน พร้อมจำแนกแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ลำดับต่อมาดำเนินการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเภทข้อมูลเป็นหมวดหมู่หรือประเภทโดยใช้เกณฑ์ตามคุณลักษณะที่ข้อมูลนั้นมีอยู่ร่วมกันเป็นตัวจำแนก จากนั้นจึงดำเนินการให้รหัสข้อมูล (Coding) ซึ่งคือการแตกข้อมูลออกเป็นหน่วยย่อยๆ ตามความหมายเฉพาะของแต่ละหน่วย (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการให้รหัส (Coding) จากประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยมองเห็นซึ่งจะปรากฏมาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ซึ่งเรียกว่าเป็นการให้รหัสแบบอุปนัย (Inductive) เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการหารูปแบบและหาความหมาย

### 2.5.2 การแสดงข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้รับการให้รหัสมารวมกันใหม่ (Reassembling) เป็นกลุ่มๆ ตามประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ ประกอบด้วยการให้ความหมายในเรื่อง ความรับผิดชอบต่อ



สังคมของบริษัท การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอในลักษณะของการบรรยาย และการใช้ตารางเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการได้มาซึ่งแบบแผนของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และหาข้อสรุป

### 2.5.3 การหาข้อสรุป

ภายหลังการให้ข้อมูลอย่างเป็นระบบและจัดแสดงอย่างดีจนสามารถอธิบายเรื่องราวที่ทำการศึกษได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงดำเนินการในขั้นต่อไปคือ การหาข้อสรุป ดีความ และตรวจสอบข้อสรุปและสิ่งที่ตีความนั้นว่าสิ่งที่ตีความมีความถูกต้องเพียงใด โดยดำเนินการดังนี้

1) การหาข้อสรุป โดยทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาสาระสำคัญของแบบแผน ความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการมองหาแบบแผนหรือประเด็นสำคัญของข้อมูล ผ่านวิธีการจัดกลุ่มหรือจัดประเภทสิ่งต่างๆ (Clustering) ตามลักษณะความสัมพันธ์ที่แต่ละประเด็นมีต่อกัน ร่วมกับการใช้วิธีมองหาความเหมือนหรือความต่างของเรื่องที่วิเคราะห์ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พร้อมเชื่อมโยงหลักฐานอย่างมีเหตุผล โดยดำเนินการจำแนกตามแหล่งที่มาของข้อมูล นำไปสู่การสร้างข้อสรุปที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีหลักฐานข้อมูลยืนยันได้

2) การตีความ เพื่อนำเสนอข้อค้นพบหรือสาระสำคัญจากการศึกษา เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ มีความสำคัญอย่างไรทั้งในแง่ของการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติและในเชิงทฤษฎีซึ่งเชื่อมโยงกับข้อค้นพบในอดีต พร้อมบอกความสำคัญของข้อค้นพบว่ามีนัยในเชิงนโยบาย และในแง่กิจกรรมที่ควรทำในอนาคต เช่นไร

3) การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ว่ามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบภายนอก ที่เรียกว่าวิธีการฟังเสียงสะท้อนจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (Playback Method) ซึ่งจะนำผลการศึกษาที่ได้ให้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษารับฟังและเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างวิจารณ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อสรุปและการตีความของผู้วิจัยว่ามีความถูกต้องเพียงใด

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์ ดำเนินการโดยการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged Data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่าการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A Side-by-Side Comparison for Merge Data)

นำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป (A Summary Table) ข้อค้นพบจากการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางของผลลัพธ์จาก 2 ชุดข้อมูล เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันหรือแตกต่างจากข้อมูลของอีกชุด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และหรือรวมกันเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจดียิ่งขึ้น ในการตอบสนองวัตถุประสงค์การศึกษา ในภาพรวมตามที่กำหนดไว้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมมีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) ในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน (The Convergent Parallel Design) จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยแยกออกจากกันอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา จึงแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนเพื่อศึกษาแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติบรรยายของตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทาย
3. ผลการวิเคราะห์ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ผลการวิเคราะห์ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม
5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อแสดงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ใช้ในบริษัทจดทะเบียนฯ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เหมาะสม

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 319 บริษัท)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
กลุ่มอุตสาหกรรม		
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry)	30	9.4
ทรัพยากร (Resources)	26	8.2
เทคโนโลยี (Technology)	28	8.8
ธุรกิจการเงิน (Financials)	41	12.9
บริการ (Services)	54	16.9
สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials)	34	10.7
สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products)	27	8.5
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)	79	24.8
รวม	319	100.0
ปีที่ก่อตั้งบริษัท		
ก่อน พ.ศ. 2500	18	5.60
พ.ศ. 2500-พ.ศ.2507	32	10.0
พ.ศ.2508-พ.ศ.2515	61	19.1
พ.ศ.2516-พ.ศ.2523	81	25.4
พ.ศ.2524-พ.ศ.2531	74	23.2
พ.ศ.2532-พ.ศ.2539	19	6.0
พ.ศ.2540-พ.ศ.2547	6	1.9
พ.ศ.2548-พ.ศ. 2555	28	8.8
รวม	319	100.0

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
ปีที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์		
พ.ศ.2516-พ.ศ.2523	26	8.2
พ.ศ.2524-พ.ศ.2531	28	8.8
พ.ศ.2532-พ.ศ.2539	155	48.6
พ.ศ.2540-พ.ศ.2547	56	17.6
พ.ศ.2548-พ.ศ.2555	54	16.9
รวม	319	100.0
สถานที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท		
กรุงเทพและปริมณฑล	292	91.5
ภาคกลาง	7	2.2
ภาคใต้	8	2.5
ภาคตะวันตก	1	.3
ภาคเหนือ	1	.3
ภาคตะวันออก	8	2.5
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2	.6
รวม	319	100.0
มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัท		
สูงกว่า 10,000 ล้านบาท	92	28.8
ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 1 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 25% แรก(Quartileที่ 1)	63	19.7
ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 2 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 25%- 50% (Quartileที่ 2)	51	16.0
ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 3 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 50%- 75% (Quartileที่ 3)	58	18.2
ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 4 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 25% สุดท้าย (Quartileที่ 4)	55	17.2
รวม	319	100.0

จากตาราง 12 การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ทำการวิจัยในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากกลุ่มตัวอย่าง 404 บริษัท คิดเป็นจำนวนตัวอย่าง 1,212 คน (ดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัทจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท หรือ 1 บริษัท : 3 คน) ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งสิ้น 662 ชุด จำแนกได้เป็น 319 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างใน

ระดับองค์กรร้อยละ 79.75 (79.75%) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการศึกษานี้มีจำนวน 319 บริษัท โดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างจำนวน 79 บริษัท (ร้อยละ 24.8) รองลงมา คือ กลุ่มบริการจำนวน 54 บริษัท (ร้อยละ 16.9) กลุ่มธุรกิจการเงินจำนวน 41 บริษัท (ร้อยละ 12.9) กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 34 (ร้อยละ 10.7) กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 30 (ร้อยละ 9.4) ในขณะที่เป็นบริษัทในกลุ่มเทคโนโลยี กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มทรัพยากรมีความใกล้เคียงกันคือ 28 บริษัท 27 บริษัท และ 26 บริษัท ตามลำดับ (ร้อยละ 8.8 ร้อยละ 8.5 และร้อยละ 8.2 ตามลำดับ )

เมื่อพิจารณาการดำเนินกิจการของบริษัทซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากปีที่ก่อตั้งบริษัท พบว่า มีการดำเนินกิจการในรูปบริษัทตั้งแต่ก่อน พ.ศ. 2500 แต่กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2516-พ.ศ. 2523 จำนวน 81 บริษัท (ร้อยละ 25.4) รองลงมาคือบริษัทที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2524-พ.ศ.2531 จำนวน 74 บริษัท (ร้อยละ 23.2) และเมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการจากปีที่บริษัทเริ่มจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง โดยส่วนใหญ่เริ่มจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี พ.ศ.2532-พ.ศ.2539 จำนวน 155 บริษัท (ร้อยละ 48.6) โดยทำการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทกระจายตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศแต่ส่วนใหญ่จดทะเบียน จัดตั้งบริษัทที่กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 292 บริษัท (ร้อยละ 91.5) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาฐานะทาง การเงินของบริษัทจดทะเบียนฯ ส่วนใหญ่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทสูงกว่า 10,000 ล้านบาท มีจำนวน 92 บริษัท (ร้อยละ 28.8) รองลงมาคือบริษัทจดทะเบียนฯ ที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตาม ราคาตลาดของบริษัทไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 1 ซึ่งถูกจัดอยู่ในลำดับ 25% แรก มีจำนวน 63 บริษัท คิดเป็น (ร้อยละ 19.7)

## 2. ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติบรรยายของตัวแปรที่ศึกษา

การศึกษานี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา 8 ตัวแปร ประกอบด้วย ความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มี ส่วนได้เสีย วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 25 ตัวแปร ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติบรรยายประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า ความเบ้ และค่าความโด่ง ดังรายละเอียดในตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	SK	KU	แปลผล
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท					
1.ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ	4.3420	0.46842	-1.117	2.094	สูงมาก
2.ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย	4.2821	0.48734	-0.897	0.816	สูงมาก
3.ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม	4.3140	0.44932	-1.175	2.421	สูงมาก
4.ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล	4.1848	0.56174	-0.888	0.836	สูง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
5.อิทธิพลต่อความคิด	4.2999	0.55480	-1.190	1.704	สูงมาก
6.การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.2636	0.54614	-1.240	1.731	สูงมาก
7.การสร้างแรงบันดาลใจ	4.2960	0.54587	-1.175	1.278	สูงมาก
8.การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล	4.1292	0.59652	-0.757	0.165	สูง
การกำกับดูแลกิจการ					
9.การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	4.3319	0.48783	-1.101	1.954	สูงมาก
10.บทบาทและความรับผิดชอบต่อ กรรมการบริษัท	4.3612	0.49659	-1.044	1.514	สูงมาก
11.สิทธิของผู้ถือหุ้น	4.4036	0.51853	-1.288	2.139	สูงมาก
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย					
12.รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร	4.0963	0.56243	-0.809	0.691	สูง
13.ระดับของการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	3.8971	0.69144	-0.695	0.364	สูง
วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น					
14. การควบคุม	4.3819	0.52646	-1.022	0.884	สูงมาก
15.สายบังคับบัญชา	4.3542	0.58180	-0.952	0.725	สูงมาก
16.ความมีประสิทธิภาพ	4.3323	0.59288	-1.006	1.061	สูงมาก
วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด					
17.การแข่งขัน	4.3197	0.5781	-0.825	0.579	สูงมาก
18.ผลិតภาพ	4.3349	0.53677	-0.957	0.575	สูงมาก
19.พันธมิตร	4.2769	0.58914	-0.931	0.883	สูงมาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	SK	KU	แปลผล
วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ					
20.การทำงานเป็นทีม	4.3062	0.59768	-0.893	0.429	สูงมาก
21.การร่วมมือ	4.3075	0.57234	-1.006	0.928	สูงมาก
22.การสร้างขวัญกำลังใจ	4.2827	0.63096	-0.895	0.592	สูงมาก
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย					
23.ความยืดหยุ่น	4.3030	0.62525	-0.786	0.099	สูงมาก
24.การสร้างสรรค	4.3015	0.63094	-0.833	0.151	สูงมาก
25.การพัฒนา	4.2824	0.59654	-0.852	0.475	สูงมาก

จากการตาราง 13 เป็นจากการประเมินด้วยแบบสอบถามที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.8971 ถึง 4.4036 หรืออยู่ในมาตราส่วนประมาณค่าที่ระดับ 3-5 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดมีค่าอยู่ในระดับสูง-สูงมาก โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.4036 รองลงมาคือ ตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้น ตัวแปรการควบคุม ตัวแปรบทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท ตัวแปรสายบังคับบัญชา ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ตัวแปรผลิตภาพ ตัวแปรความมีประสิทธิภาพ ตัวแปรการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตัวแปรการแข่งขัน ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ตัวแปรการร่วมมือ ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ตัวแปรความยืดหยุ่น ตัวแปรการสร้างสรรค ตัวแปรอิทธิพลต่อความคิด ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรการสร้างขวัญกำลังใจ ตัวแปรการพัฒนา ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ตัวแปรพันธมิตร และตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.4036 4.3819 4.3612 4.3542 4.342 4.3349 4.3323 4.3319 4.3197 4.314 4.3075 4.3062 4.303 4.3015 4.2999 4.296 4.2827 4.2824 4.2821 4.2769 และ 4.2636 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงคือ ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล ตัวแปรการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล ตัวแปรรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.1848 4.1292 4.0963 และ 3.8971ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44932 ถึง 0.69144 โดยตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุดคือตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำที่สุดคือตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม จากผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเมื่อพิจารณาประกอบกับค่าเฉลี่ยแสดงว่าข้อมูลทุกค่าเบี่ยงเบนโดยเฉลี่ยจากค่าเฉลี่ยเพียงเล็กน้อย หรือคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย จึงกล่าวได้ว่าบริษัทจดทะเบียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาใกล้เคียงกัน

ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดพบว่า ตัวแปรสังเกตได้โดยส่วนใหญ่มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.288 ถึง -0.695 ซึ่งเรียกว่าเป็นค่าความเบ้เป็นลบ

(Negative Skewness) หมายถึงคะแนนข้อมูลส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย หรือกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาในระดับค่าสูง เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.099 ถึง 2.421 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าศูนย์ (0) หรือเรียกว่าความโด่งเป็นบวก (Positive kurtosis) มีลักษณะการกระจายเป็นโค้งปกติแบบที่มียอดสูง (Leptokurtic) แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย (Kline, 2011) สำหรับการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ที่บ่งชี้ว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลไม่เป็นโค้งปกติ คือ ค่าความเบ้ที่มากกว่า 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่งที่มากกว่า 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) (Curran, West, & Finch, 1996) ดังนั้นการแจกแจงข้อมูลในการศึกษานี้ในภาพรวมพบว่าค่าความเบ้และค่าความโด่งดังกล่าวเข้าใกล้ศูนย์ (0) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ จึงมีลักษณะการแจกแจงข้อมูลเข้าใกล้โค้งปกติ

### 3. ผลการวิเคราะห์ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาพรวม และระดับระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นรายตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ข้อความ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ			
1.บริษัทรับผิดชอบต่อการกระจายผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้น น้อยอย่างเป็นธรรม	4.342738	0.576971	สูงมาก
2.บริษัทรับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการที่มี คุณภาพเพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน	4.358412	0.545035	สูงมาก
3.บริษัทแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในการทำกำไร สูงสุดเพื่อรับผิดชอบต่อการดำรงอยู่ของกิจการ	4.30721	0.608449	สูงมาก
4.บริษัทรับผิดชอบต่อการรักษาการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพ	4.359457	0.570514	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.3420	0.46842	สูงมาก



ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อความ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย			
5.บริษัทดำเนินกิจการโดยเคารพและปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด	4.34953	0.578105	สูงมาก
6.บริษัทหลีกเลี่ยงการใช้ช่องว่างทางกฎหมายในการแสวงหาประโยชน์ทางธุรกิจ	4.250784	0.637034	สูงมาก
7.บริษัทจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้บริโภคอย่างน้อยที่สุดตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย	4.255486	0.610258	สูงมาก
8.บริษัทปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ตามสิทธิที่กฎหมายกำหนด	4.272727	0.612288	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.2821	0.48734	สูงมาก
ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม			
9.บริษัทดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์จึงต่อต้านการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ	4.336468	0.580059	สูงมาก
10.บริษัทสื่อสารทางการตลาดด้วยความเป็นจริงเพื่อความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.335423	0.553399	สูงมาก
11.บริษัทปลูกจิตสำนึกการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม	4.337513	0.572168	สูงมาก
12.บริษัทหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่มีชอบ	4.26698	0.576475	สูงมาก
13.บริษัทรับผิดชอบต่อข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม	4.293626	0.565109	สูงมาก
รวมเฉลี่ย	4.3140	0.44932	สูงมาก

ตาราง 14 ต่อ

ข้อความ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล			
14.บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศล	4.243469	0.627189	สูงมาก
15.บริษัทมุ่งเน้นกิจกรรมอาสาสมัครการกุศลด้วยการบริจาคเป็นหลัก	4.084117	0.691476	สูง
16.บริษัทพัฒนาโครงการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเสมอ	4.161964	0.674531	สูง
17.บริษัทดำเนินการในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศล เพราะตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดีในสังคม	4.249739	0.641544	สูง
รวมเฉลี่ย	4.1848	0.56174	สูง
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	4.2827	0.40011	สูงมาก

จากตาราง 14 แสดงระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการประเมินด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับพบว่า บริษัทที่มีความคิดเห็นต่อระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมากใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2827 หรืออยู่ในมาตราส่วนประมาณค่าที่ระดับ 4-5 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดมีค่าอยู่ในระดับสูงมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40011 จากผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเมื่อพิจารณาประกอบกับค่าเฉลี่ยแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย จึงกล่าวได้ว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมากใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.3420 รองลงมาคือ ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมายมีค่าเฉลี่ยคือ 4.3140 และ 4.2821 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดมีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก ในขณะที่ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศลมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.1848 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดมีค่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายละเอียดของข้อคำถามตามการจัดลำดับค่าเฉลี่ยความรับผิดชอบต่อสังคมของตัวแปรสังเกตที่มีค่าสูงสุดไปยังค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.30721 ถึง 4.359457 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดแสดงว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทรับผิดชอบต่อการกระจายผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บริษัทแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในการทำกำไรสูงสุดเพื่อรับผิดชอบต่อการค้าอยู่ของกิจการ

ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.26698 ถึง 4.337513 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดแสดงว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทปลูกจิตสำนึกการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บริษัทหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่มีขอบ

ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.250784 ถึง 4.34953 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดแสดงว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทดำเนินกิจการโดยเคารพและปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บริษัทหลีกเลี่ยงการใช้ช่องว่างทางกฎหมายในการแสวงหาประโยชน์ทางธุรกิจ

ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.084117 ถึง 4.249739 ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดแสดงว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทดำเนินการในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศลเพราะตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดีในสังคม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บริษัทมุ่งเน้นกิจกรรมอาสาสมัครการกุศลด้วยการบริจาคเป็นหลัก

#### 4. ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม สามารถแสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย (คะแนน)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าต่ำสุด (คะแนน)	ค่าสูงสุด (คะแนน)
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry)	30	4.2686	0.46867	2.82	5.00
ทรัพยากร (Resources)	26	4.4178	0.30205	3.65	5.00
เทคโนโลยี (Technology)	28	4.3029	0.35336	3.18	4.88
ธุรกิจการเงิน (Financials)	41	4.3180	0.35178	3.57	4.94
บริการ (Services)	54	4.2248	0.37606	3.00	4.76
สินค้าอุตสาหกรรม (Industrials)	34	4.2347	0.56963	2.24	5.00
สินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products)	27	4.1747	0.33714	3.12	4.82
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)	79	4.3152	0.38526	3.24	5.00
รวม	319	4.2827	0.40011	2.24	5.00

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม สามารถแสดงดังตาราง 15 พบว่า บริษัทในกลุ่มทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทมากที่สุดคือ 4.4178 ซึ่งถือว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าสูงสุดคือ 5 และค่าต่ำสุดคือ 3.65 อีกทั้งมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30205 รองลงมาคือบริษัทกลุ่มธุรกิจ การเงิน กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เทคโนโลยี กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้า อุตสาหกรรม กลุ่มบริการ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทเท่ากับ 4.318 4.3152 4.3029 4.2686 4.2347 4.2248 และ 4.1747 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าบริษัทในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจะมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทน้อยที่สุด คือ 4.1747 แต่ถือว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าสูงสุดคือ 5 ค่า ต่ำสุดคือ 2.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33714

## 5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น การ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นดำเนินการโดย 1) การ ตรวจสอบข้อมูลขาดหาย 2) การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร และ 3) การตรวจสอบ ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร ด้วยการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) เพื่อทราบถึงลักษณะของข้อมูล และจัดเตรียมข้อมูลให้เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วย แบบจำลองสมการโครงสร้างซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1.1 การตรวจสอบข้อมูลขาดหาย (Missing)

การตรวจสอบข้อมูลขาดหาย พบว่า ข้อมูลมีการขาดหายในลักษณะแบบ สุ่ม จำนวน 10 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.5 (1.5%) ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 662 ชุด เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามลืมตอบคำถามบางข้อ และเมื่อพิจารณาภาพรวมของแบบสอบถามเหล่านั้น พบว่า มี ความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบมากกว่าร้อยละ 95 (95%) ดังนั้นผู้วิจัยจึงคงข้อมูลของแบบสอบถาม เหล่านั้นไว้ แล้วใช้วิธีประมาณค่าข้อมูลที่ขาดหายใส่แทน (Replacement of Missing Data) โดยการนำ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรนั้นๆ มาเป็นค่าประมาณคะแนนของแต่ละตัวแปร ซึ่งผลการดำเนินการดังกล่าวไม่ทำ ให้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเดิมของตัวแปรเหล่านั้นเปลี่ยนไป

### 5.1.2 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

การประมาณค่าในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าข้อมูลต้องมีการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normality) ซึ่งมีข้อสมมุติที่ยากแก่การตรวจสอบ 3 ประการคือ 1) ตัวแปรแต่ละตัวต้องแจกแจงแบบปกติ 2) การกระจายร่วมกัน (Joint Distribution) ของตัวแปรแต่ละคู่ต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติของสองตัวแปร (Bivariate Normal) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่เป็นเส้นตรง และมีความแปรปรวนแบบเดียวกัน (Homoscedastic) แต่เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการตรวจสอบได้ยาก จึงสามารถพิจารณาตรวจสอบผ่านการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรเดียว (Univariate Normality) (Kline, 2011) โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ไม่เกิน 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายเป็นโค้งปกติ (Curran, West, & Finch, 1996) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 25 ตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.288 ถึง -0.695 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.099 ถึง 2.421 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (0) และอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ จากผลการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสรุปได้ว่า การแจกแจงข้อมูลในการศึกษานี้มีลักษณะการแจกแจงเข้าใกล้โค้งปกติดังแสดงในตาราง 13

### 5.1.3 การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างต้องดำเนินการตรวจสอบการผันแปรร่วม หรือ ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) เพื่อเป็นการยืนยันว่าตัวแปรสังเกตที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ไม่มีความสัมพันธ์กันสูง จนอาจเกิดผลต่อการวัดในสิ่งเดียวกันหรือทำนายซ้ำซ้อนกันซึ่งทำให้ผลในการวิเคราะห์ไม่เที่ยงตรง (Kline, 2011) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ด้วย 3 วิธี 1) ค่า Tolerance ของตัวแปรสังเกตที่มีค่าต่ำกว่า 0.01 ดังนั้นตัวแปรควรมีค่า Tolerance ที่สูง 2) ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ที่มีค่ามากกว่า 10 ดังนั้นตัวแปรควรมีค่า VIF ต่ำกว่า 10 3) ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างคู่ตัวแปร (Bivariate Correlation) ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 1.0 บ่งชี้ว่าตัวแปรมีปัญหาความผันแปรร่วมหรือ ภาวะร่วมเส้นตรงพหุอย่างสูงสุด (Hair et al., 2010) ดังนั้นแต่ละคู่ไม่ควรมีความสัมพันธ์ร่วมกันสูงจนเกินไปดังแสดงในตาราง 16 และ 17 ในภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบ ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ จากการพิจารณา ค่า Tolerance ของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 25 ตัว พบว่าอยู่ระหว่าง 0.228 ถึง 0.495 โดยค่าต่ำสุดคือ ตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา และค่าสูงสุดคือตัวแปรพันธมิตร เมื่อพิจารณาค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.022 ถึง 4.39 โดยค่าต่ำสุดคือ ตัวแปรพันธมิตร และค่าสูงสุด คือ ตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่า Tolerance และค่า VIF กับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่าตัวแปรที่ศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษาในครั้งนี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

ผลจากการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวกแสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันโดยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรระหว่าง 0.237-0.802 โดยคู่ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ตัวแปรความ

รับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมายกับตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สำหรับคู่ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดคือ ตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญากับตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

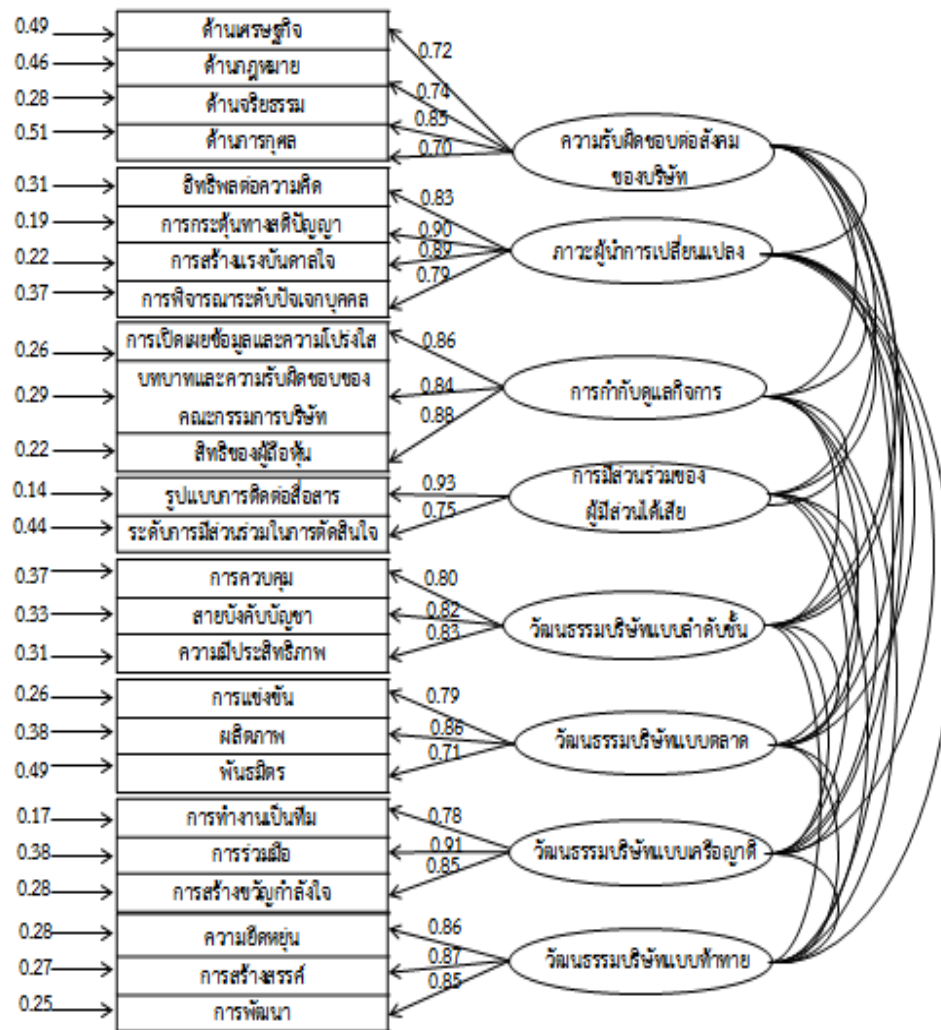
จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ของตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร ด้วยวิธีตรวจสอบจากค่า Tolerance ค่า VIF และความสัมพันธ์ร่วมระหว่างคู่ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ แสดงได้ว่าลักษณะของข้อมูล มีความเหมาะสมต่อการประมาณค่าโดยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

## 5.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใช้สำหรับการตรวจสอบและยืนยันความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่พัฒนาจากการกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อวัดตัวแปรแฝงและยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละกลุ่มว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับตัวแปรแฝงที่กำหนด ซึ่งจะดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองการวัด และการประมาณค่าพารามิเตอร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.2.1 การตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัด

แบบจำลองการวัดในการศึกษานี้สร้างขึ้นจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงต้องดำเนินการยืนยันโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับใด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.8 ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดได้ในภาพประกอบ 12 และตาราง 18



Chi-Square= 500.44, df=247, p=.00, RMSEA=0.058, SRMR=0.037, CFI=0.99

ภาพประกอบ 12 แบบจำลองการวัด

ตาราง 18 การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล	
1	$\chi^2$ หรือ $\chi^2/df$	p < .05 (มีนัยสำคัญทางสถิติ ) น้อยกว่า 5.00	0.00 2.02	ผ่านเกณฑ์ ผ่านเกณฑ์
2	RMSEA	น้อยกว่า 0.05-0.08	0.058	ผ่านเกณฑ์
3	SRMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.80 (พิจารณาควบคู่ กับ CFI ที่มากกว่า 0.92)	0.037	ผ่านเกณฑ์
4	CFI	มากกว่า 0.92	0.99	ผ่านเกณฑ์

จากการตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัดจากภาพประกอบ 12 และตาราง 18 พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 500.44 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 247 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 นั้นหมายถึง ค่าค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งโดยปกติจะถูกพิจารณาว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แต่จากการให้ข้อเสนอแนะจากแฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ได้กล่าวว่าในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 และตัวแปรสังเกตได้มีจำนวน 13-29 ตัว ค่าค่าสถิติไค-สแควร์ ได้รับการคาดหวังให้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติได้ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เก็บข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 319 บริษัท และมีตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบตามข้อเสนอดังกล่าว จึงพิจารณาได้ว่าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าผ่านเกณฑ์ อย่างไรก็ตามค่าสถิติไค-สแควร์มีข้อจำกัดที่ขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงควรพิจารณา ค่าสถิติตัวอื่นๆ ประกอบ เช่น ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) กับระดับความเป็นอิสระ (df) โดยกำหนดให้มิต้าน้อยกว่า 5.00 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000; Tabachnick & Fidell, 2007) ผลการตรวจสอบ พบว่ามีค่า ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 2.02 บ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ สำหรับการประเมินด้วยดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.058 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ สอดคล้องกับการประเมินด้วยดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.037 ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ เช่นเดียวกับดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) ที่มีค่า 0.99 ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 5.2.2 การประเมินค่าพารามิเตอร์

จากแบบจำลองการวัดซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝง 8 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร สามารถดำเนินการประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลองการวัดซึ่งพิจารณาจากค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ซึ่งวัดได้จาก 1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) 2) ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) 3) ความ



เที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) และ 4) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminate Validity) ดังแสดงในตาราง 19 และ 20

ตาราง 19 ผลการประมาณค่าแบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ บคะแนนดิบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ คะแนน มาตรฐาน	R <sup>2</sup>	CR	AVE
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท							
1.ด้านเศรษฐกิจ	0.34	.02	14.01	0.72	0.51	0.80	0.50
2.ด้านกฎหมาย	0.36	.02	14.53	0.74	0.54		
3.ด้านจริยธรรม	0.38	.02	17.75	0.85	0.72		
4.ด้านการกุศล	0.39	.03	13.50	0.70	0.49		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
5.อิทธิพลต่อความคิด	0.46	.03	17.87	0.83	0.69	0.79	0.50
6.การกระตุ้นทาง สติปัญญา	0.49	.02	20.49	0.90	0.81		
7. การสร้างแรงบันดาลใจ	0.48	.02	19.87	0.89	0.78		
8.การพิจารณาระดับ ปัจเจกบุคคล	0.47	.03	16.72	0.79	0.63		
การกำกับดูแลกิจการ							
9.การเปิดเผยข้อมูลและ ความโปร่งใส	0.42	.02	18.56	0.86	0.74	0.75	0.50
10.บทบาทและความ รับผิดชอบต่อของกรรมการ บริษัท	0.42	.02	17.96	0.84	0.71		
11.สิทธิของผู้ถือหุ้น	0.46	.02	19.44	0.88	0.78		
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย							
12.รูปแบบของการ ติดต่อสื่อสาร	0.52	.03	18.74	0.93	0.86	0.80	0.57
13.ระดับของการมีส่วนร่วม ร่วมในการตัดสินใจ	0.52	.04	14.38	0.75	0.56		

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ คะแนนดิบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ คะแนน มาตรฐาน	R <sup>2</sup>	CR	AVE
วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น							
14. การควบคุม	0.42	.03	16.37	0.80	0.63	0.75	0.51
15.สายบังคับบัญชา	0.47	.03	16.95	0.82	0.67		
16.ความมีประสิทธิภาพ	0.49	.03	17.48	0.83	0.69		
วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด							
17.การแข่งขัน	0.46	.03	16.23	0.79	0.62	0.76	0.52
18.ผลិតภาพ	0.46	.03	18.31	0.86	0.74		
19.พันธมิตร	0.42	.03	14.00	0.71	0.51		
วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย							
20.การทำงานเป็นทีม	0.47	.03	16.40	0.78	0.62	0.75	0.50
21.การร่วมมือ	0.52	.03	20.75	0.91	0.83		
22.การสร้างขวัญกำลังใจ	0.54	.03	18.46	0.85	0.72		
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย							
23.ความยืดหยุ่น	0.54	.03	18.64	0.86	0.73	0.75	0.50
24.การสร้างสรรค์	0.55	.03	19.06	0.87	0.75		
25.การพัฒนา	0.51	.03	18.36	0.85	0.72		

ตาราง 20 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	1	2	3	4	5	6	7	8
1.ความรับผิดชอบ ต่อสังคมของบริษัท	1.00							
2.ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	0.73	1.00						
3.การกำกับดูแล กิจการ	0.67	0.70	1.00					
4.การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้เสีย	0.62	0.69	0.66	1.00				
5.วัฒนธรรมบริษัท แบบลำดับชั้น	0.58	0.73	0.57	0.55	1.00			
6.วัฒนธรรมบริษัท แบบตลาด	0.58	0.75	0.55	0.52	0.81	1.00		
7.วัฒนธรรมบริษัท แบบเครือญาติ	0.61	0.75	0.57	0.49	0.76	0.84	1.00	
8.วัฒนธรรมบริษัท แบบทำลาย	0.57	0.73	0.55	0.53	0.67	0.77	0.88	1.00

ผลการประเมินค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองการวัด จากตาราง 19 พบว่า ภาพรวมของแบบจำลองการวัดจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คะแนนดิบ เมื่อทดสอบด้วยค่าสถิติที (t-value) มีค่ามากกว่า 2.576 (มีค่าระหว่าง 11.5 ถึง 20.38) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000) จึงสามารถยืนยันความสัมพันธ์ว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าสูงกว่า 0.70 ทุกตัว โดยพบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คะแนนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.91 จากเกณฑ์ของแฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ได้กำหนดว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ควรมีค่า 0.5 หรือสูงกว่า (ค่าขั้นต่ำที่ยอมรับได้) และ 0.7 หรือสูงกว่า (ค่าอยู่ในเกณฑ์ดี) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละตัวแปรแฝงมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายตัวแปรแฝงในระดับสูงมาก ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี

ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) จากเกณฑ์ของแฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) กำหนดว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงอยู่ในระดับเกณฑ์ระดับที่ดีค่า CR ควรมีค่า 0.70 หรือสูงกว่า หากค่า CR มีค่าระหว่าง 0.6 ถึง 0.7 จะอยู่ในระดับเกณฑ์ระดับที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากแบบจำลองการวัดพบว่า ตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.80 ซึ่งค่ามากกว่า 0.70 ที่กำหนดเป็นเกณฑ์ยอมรับได้ จึงบ่งชี้ว่าตัวแปรแฝงทั้งหมดในแบบจำลองการวัดมีค่าความเที่ยงสูง

ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝง พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.57 ซึ่งมากกว่า 0.5 ที่กำหนดเป็นเกณฑ์ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จึงบ่งชี้ว่าไม่เกิดค่าผิดพลาดของการวัดที่ทำให้เกิดการผันแปรในตัวแปรสังเกตได้มากกว่าตัวแปรแฝงที่กำกับอยู่

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว บอถึงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ยังมีค่าสูงค่าความเชื่อถือได้จะยิ่งมากขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2549) จากการศึกษาพบว่าขนาดการอธิบายร่วมกันของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าเข้าใกล้ 1 โดยในภาพรวมมีค่า ( $R^2$ ) อยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.86 แสดงว่าในภาพรวมแล้วแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีความคงที่สูงในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของแต่ละตัวแปรแฝง

จากตาราง 20 แสดงผลการศึกษาคำเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่า 0.53 ถึง 0.88 ซึ่งไม่เกินกว่า 0.9 (Kline, 2011) บ่งชี้ว่า ทุกตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกต่อกันในระดับเหมาะสม หรือกล่าวได้ว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป

ผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ของแบบจำลองการวัดวัด สรุปลงได้ว่า เป็นแบบจำลองการวัดที่มีคุณภาพเหมาะสมและมีความเที่ยงตรงในระดับดี

### 5.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการศึกษาคั้งนี้ สร้างขึ้นจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝง 8 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร และได้เสนอสมมติฐานตามความสัมพันธ์เชิงเหตุและตามกรอบกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

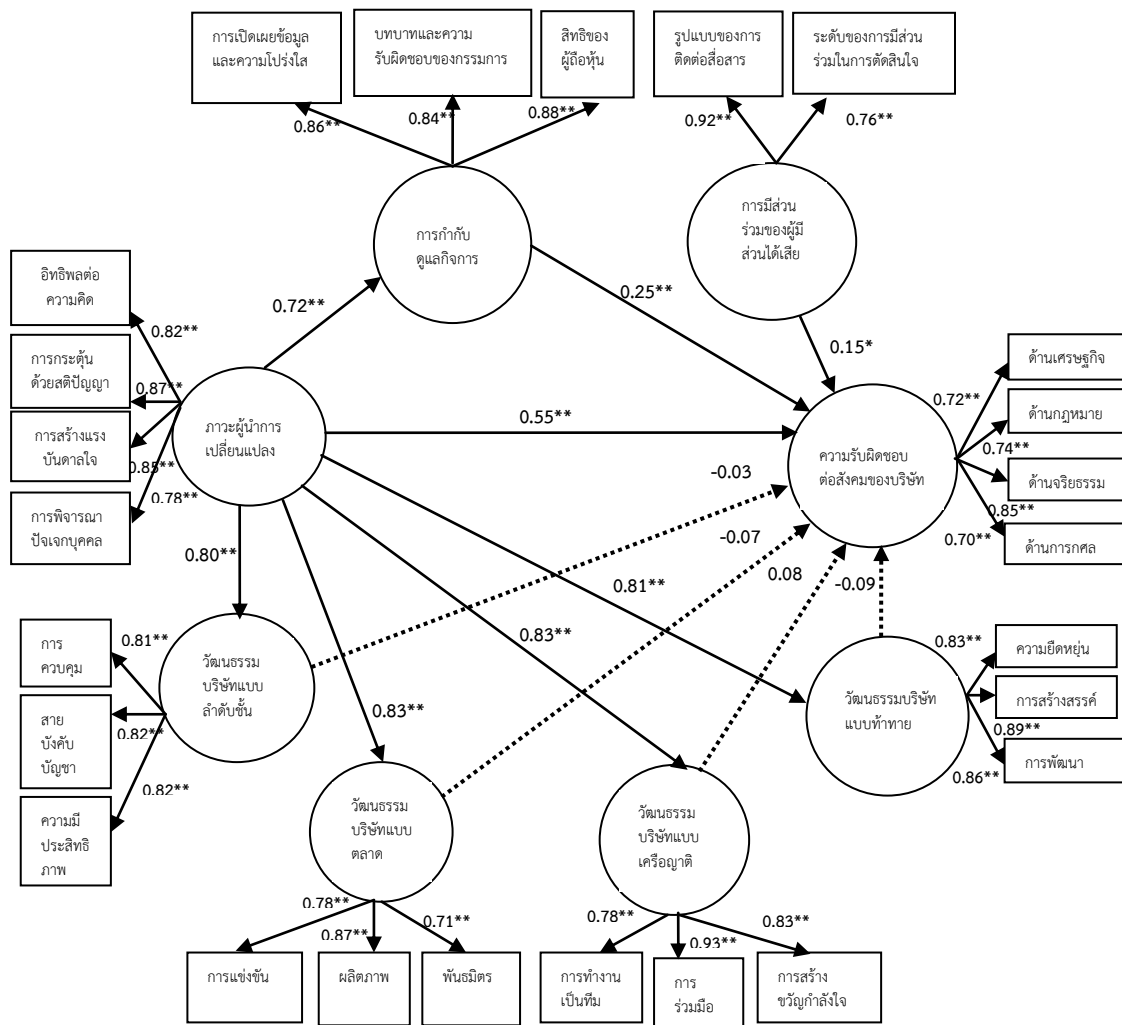
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
2. การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
4. วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
5. วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

- ต่อสังคมของบริษัท
6. วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
- ต่อสังคมของบริษัท
7. วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
- กิจการ
8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ
- แบบลำดับขั้น
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น
- แบบตลาด
- 10.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด
- แบบเครือญาติ
- 11.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ
- แบบทำทาย
- 12.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทาย

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.8 เพื่อ 1) การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) การศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่เป็นสาเหตุในการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 การตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 13 ตาราง 20 ดังนี้



\*p < .05, \*\* p < .01

Chi-Square=788.24, df=262, p= .00, RMSEA=0.079, SRMR=0.060, CFI=0.98

หมายเหตุ: เส้นประคือเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาพประกอบ 13 แบบจำลองสมการโครงสร้าง (คะแนนมาตรฐาน)

ตาราง 21 การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดความ สอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล
1	$\chi^2$ หรือ $\chi^2/df$	p < .05 (มีนัยสำคัญทางสถิติ) น้อยกว่า 5.00	ผ่านเกณฑ์
2	RMSEA	น้อยกว่า 0.05-0.08	ผ่านเกณฑ์
3	SRMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.80 (พิจารณาควบคู่ กับ CFI ที่มากกว่า 0.92)	ผ่านเกณฑ์
4	CFI	มากกว่า 0.92	ผ่านเกณฑ์

จากภาพประกอบ 13 และตาราง 20 ทำการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 788.24 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 262 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 นั้นหมายถึง ค่าค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งโดยปกติจะถูกพิจารณาว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แต่จากการให้ข้อเสนอแนะจาก แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ได้กล่าวว่าในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 และตัวแปรสังเกตได้มีจำนวน 13-29 ตัว ค่าค่าสถิติไค-สแควร์ ได้รับการคาดหวังให้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติได้ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เก็บข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 319 บริษัท และมีตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบตามข้อเสนอดังกล่าว จึงพิจารณาได้ว่าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าผ่านเกณฑ์ระดับยอมรับได้ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาควบคู่กับค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) พบว่ามีค่า 3.008 ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่นักวิชาการกำหนดว่าระดับยอมรับได้ควรมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 5.00 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000; Tabachnick & Fidell, 2007) จึงบ่งชี้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างนี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการประเมินด้วยดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.079 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ สอดคล้องกับการประเมินด้วยดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.060 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ เช่นเดียวกับดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่า 0.98 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

เมื่อพิจารณาแบบจำลองสมการโครงสร้างในภาพประกอบ 13 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าสูงกว่า 0.70 ทุกตัว โดยพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.93 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของแฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ที่กำหนดว่าค่า 0.7 หรือสูงกว่า ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละตัวแปรแฝงมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายตัวแปรแฝงในระดับสูงมาก ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความ

เที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี เมื่อพิจารณาแบบจำลองสมการโครงสร้างในแต่ละรายตัวแปรแฝงเพื่อการวิเคราะห์ว่าตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรใดจะสามารถเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในแต่ละตัวแปรแฝง ด้วยการพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คະแนนมาตรฐานดังนี้

1) ตัวแปรแฝงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.70 ถึง 0.85 โดยตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานสูงที่สุด คือ 0.85 รองลงมาคือ ตัวแปรตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ตัวแปรตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ และตัวแปรตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐาน 0.74 0.72 และ 0.70 ตามลำดับ

2) ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรอิทธิพลต่อความคิด ตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ และตัวแปรการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.78 ถึง 0.87 โดยตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานสูงที่สุด คือ 0.87 รองลงมาคือ ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรอิทธิพลต่อความคิด และตัวแปรการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐาน 0.85 0.82 และ 0.78 ตามลำดับ

3) ตัวแปรแฝงการกำกับดูแลกิจการ วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตัวแปรบทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท และตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.84 ถึง 0.88 โดยตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานสูงที่สุด คือ 0.88 รองลงมาคือ ตัวแปรการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และตัวแปรบทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐาน 0.86 และ 0.84 ตามลำดับ

4) ตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยตัวแปรรูปแบบของการติดต่อสื่อสารมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานสูงสุดคือ 0.92 และตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานต่ำสุด คือ 0.76

5) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรการควบคุม ตัวแปรสายการบังคับบัญชา และตัวแปรความมีประสิทธิภาพ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.81 ถึง 0.82 โดยตัวแปรการบังคับบัญชา และตัวแปรความมีประสิทธิภาพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานสูงที่สุด คือ 0.82 รองลงมาคือตัวแปรการควบคุมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

6) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรการแข่งขัน ตัวแปรผลิตภาพ และตัวแปรพันธมิตร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคະแนน



มาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.71 ถึง 0.87 โดยตัวแปรผลิตภาพมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงสุด คือ 0.87 รองลงมาคือตัวแปรการแข่งขัน และตัวแปรพันธมิตร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และ 0.71 ตามลำดับ

7) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ตัวแปรการร่วมมือ และตัวแปรการสร้างขวัญกำลังใจ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.78 ถึง 0.93 โดยตัวแปรการร่วมมือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงสุด คือ 0.93 รองลงมาคือตัวแปรการสร้างขวัญกำลังใจ และตัวแปรการทำงานเป็นทีม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และ 0.78 ตามลำดับ

8) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรความยืดหยุ่น ตัวแปรการสร้างสรรค์ และตัวแปรการพัฒนา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าระหว่าง 0.78 ถึง 0.93 โดยตัวแปรการสร้างสรรค์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงสุด คือ 0.89 รองลงมาคือตัวแปรการพัฒนา และตัวแปรความยืดหยุ่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 และ 0.83 ตามลำดับ

5.3.2 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมในแบบจำลองสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่อทราบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลในแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (คะแนนมาตรฐาน)

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล	ความรับผิดชอบโดยตรงของบริษัทร่วม	การกำกับดูแลกิจการ	วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น	วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด	วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย	วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	DE	0.55**	0.72**	0.80**	0.83**	0.83**	0.81**
	IE	0.09	-	-	-	-	-
	TE	0.64**	0.72**	0.80**	0.83**	0.83**	0.81**
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย	DE	0.15**	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	0.15**	-	-	-	-	-
การกำกับดูแลกิจการ	DE	0.25**	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	0.25**	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น	DE	-0.03	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	-0.03	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด	DE	-0.07	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	-0.07	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย	DE	0.08	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	0.08	-	-	-	-	-
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย	DE	-0.09	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	-0.09	-	-	-	-	-
R <sup>2</sup>		0.57	0.51	0.63	0.69	0.70	0.65

\*p < .05, \*\* p < .01

จากตาราง 22 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของแบบจำลองสมการโครงสร้าง (คะแนนมาตรฐาน) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.55 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น และการกำกับดูแลกิจการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 0.83 0.81 0.80 และ 0.72 ตามลำดับ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ อีกทั้งยอมรับสมมติฐาน 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น รวมทั้งยอมรับสมมติฐาน 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด ตลอดจนยอมรับสมมติฐาน 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ และยอมรับสมมติฐาน 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย และเมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.09 โดยส่งผ่านการกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นอันดับสอง โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 2 การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นอันดับสาม คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ในขณะที่วัฒนธรรมบริษัทในทุกรูปแบบมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล -0.03 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล -0.07 วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.08 วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล -0.09 ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน 4 วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อีกทั้งปฏิเสธสมมติฐาน 5 วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท รวมทั้งเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน 6 วัฒนธรรมบริษัทแบบ

เครื่องมือมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และปฏิเสศสมมติฐาน 7  
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ซึ่งบ่งบอกความแปรปรวน (Variance) ของตัวแปรแฝงภายในที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรที่เป็นผลเมื่อเทียบกับความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่ทำหน้าที่เป็นสาเหตุจากกรอบแนวคิดในการวิจัย จากตาราง 22 พบว่า ความแปรปรวนของวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 0.70 ซึ่งเป็นค่าสูงสุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย และวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 0.69 0.65 และ 0.63 ตามลำดับ แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการอธิบายวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายได้สูงที่สุดร้อยละ 70 รองลงมาคือ วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย และวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น คิดเป็นร้อยละ 69 65 และ 63 ตามลำดับ

ความแปรปรวนของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ได้รับอิทธิพลร่วมกันจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย 0.57 หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย มีอำนาจในการอธิบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ร้อยละ 57 และสุดท้ายคือความแปรปรวนของการกำกับดูแลกิจการที่ได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า 0.51 หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการอธิบายการกำกับดูแลกิจการ ได้ร้อยละ 51

## 6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่าง 404 บริษัท ใน 8 กลุ่มอุตสาหกรรม คิดเป็นจำนวนตัวอย่าง 1,212 คน (การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร จึงดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัทจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท หรือ 1 บริษัท : 3 คน) ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งสิ้น 662 ชุด จำแนกได้เป็น 319 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างในระดับองค์กรร้อยละ 79.75 (79.75%) ผลจากการเก็บข้อมูลสามารถแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง รองลงมาคือกลุ่มบริการ กลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มเทคโนโลยี กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มทรัพยากร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาการดำเนินกิจการของบริษัทซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากปีที่ก่อตั้งบริษัท พบว่า มีการดำเนินกิจการในรูปบริษัทตั้งแต่ก่อน พ.ศ. 2500 แต่กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2516-พ.ศ.2523 และเมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการจากการปีที่บริษัทเริ่มจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่เริ่มจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี พ.ศ.2532-พ.ศ.2539 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาฐานะทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทสูงกว่า 10,000 ล้านบาท

การศึกษาแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยครั้งนี้ สร้างขึ้นจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝง 8 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 25 ตัวแปร จากการประเมินด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.8971 ถึง 4.4036 หรืออยู่ในมาตราส่วนประมาณค่าที่ระดับ 3-5 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดมีค่าอยู่ในระดับสูง-สูงมาก โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก สำหรับตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้น รองลงมาคือ ตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้น ตัวแปรการควบคุม ตัวแปรบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรมการบริษัท ตัวแปรสายบังคับบัญชา ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ตัวแปรผลิตภาพ ตัวแปรความมีประสิทธิภาพ ตัวแปรการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตัวแปรการแข่งขัน ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ตัวแปรการร่วมมือ ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ตัวแปรความยืดหยุ่น ตัวแปรการสร้างสรรค์ ตัวแปรอิทธิพลต่อความคิด ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวแปรการสร้างขวัญกำลังใจ ตัวแปรการพัฒนา ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ตัวแปรพันธมิตร และตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44932 ถึง 0.69144 โดยตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดคือตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำที่สุดคือตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม เมื่อพิจารณาประกอบกับค่าเฉลี่ยแสดงว่าข้อมูลทุกๆ ค่าเบี่ยงเบนโดยเฉลี่ยจากค่าเฉลี่ยเพียงเล็กน้อย จึงกล่าวได้ว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาใกล้เคียงกัน

ผลการวิเคราะห์ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการประเมินด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับพบว่า บริษัทมีความคิดเห็นต่อระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมากใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2827 เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล และจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า บริษัทในกลุ่มทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากที่สุดคือ 4.4178 ซึ่งถือว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาคือบริษัทกลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เทคโนโลยี กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มบริการ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าบริษัทในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจะมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทน้อยที่สุดคือ 4.1747 แต่ถือว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อจัดเตรียมข้อมูลให้เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งผลในการตรวจสอบยืนยันว่าการแจกแจงข้อมูลในการศึกษานี้ในภาพรวมพบว่าค่าความเบ้และค่าความโด่งดังกล่าวเข้าใกล้ศูนย์ (0) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ จึงมีลักษณะการแจกแจงข้อมูลเข้าใกล้โค้งปกติ อีกทั้งปราศจากปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) แสดงว่าลักษณะของข้อมูล มีความเหมาะสมต่อการประมาณค่าโดยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งดำเนินการโดยการตรวจสอบความกลมกลืนในภาพรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองการวัดพบว่า มีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 500.44 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 247 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 อีกทั้งมีค่าดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.058 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.037 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่า 0.99 จากการตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัดกับเกณฑ์ที่กำหนดบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่กำหนดขึ้นในสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลองการวัดที่พิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ที่วัดจาก 1) ภาพรวมของแบบจำลองการวัดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คะแนนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.91 แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละตัวแปรแฝงมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายตัวแปรแฝงในระดับสูงมาก ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี 2) ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) อยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.80 บ่งชี้ว่าตัวแปรแฝงทั้งหมดในแบบจำลองการวัดมีค่าความเที่ยงสูง 3) ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝง มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.57 จึงบ่งชี้ว่าไม่เกิดค่าผิดพลาดของการวัดที่ทำให้เกิดการผันแปรในตัวแปรสังเกตได้มากกว่าตัวแปรแฝงที่กำกับอยู่ 4) ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) มีค่า 0.53 ถึง 0.88 ซึ่งไม่เกินกว่า 0.9 (Kline, 2011) บ่งชี้ว่า ทุกตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกต่อกันในระดับเหมาะสม 5) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) อยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.86 แสดงว่าในภาพรวมแล้วแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีความคงที่สูงในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของแต่ละตัวแปรแฝง จากผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ของแบบจำลองการวัดสามารถยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี นอกจากนี้ตัวแปรแฝงในแบบจำลองการวัดยังมีค่าความเที่ยงสูง และทุกตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกต่อกันในระดับสูง จึงเป็นแบบจำลองการวัดที่มีคุณภาพเหมาะสมและมีความเที่ยงตรงในระดับดีเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อดำเนินการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์

(Chi-square statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 788.24 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 262 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.079 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) พบว่า มีค่า 0.060 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่า 0.98 ซึ่งแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่เป็นสาเหตุในการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 1 นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย วัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น และการกำกับดูแลกิจการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 0.83 0.81 0.80 และ 0.72 ตามลำดับ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 8 ถึงสมมติฐาน 12 นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.09 โดยส่งผ่านการกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นอันดับสอง โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 2

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เป็นปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นอันดับสาม โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐาน 3

วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.03 -0.07 0.08 และ -0.09 ตามลำดับ ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน 4 ถึงสมมติฐาน 7

ความแปรปรวนของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ได้รับอิทธิพลร่วมกันจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย 0.57 หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย มีอำนาจในการอธิบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ร้อยละ 57

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม และสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แต่เนื่องจากการวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร จึงดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัทจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) จึงคิดเป็นจำนวนตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งสิ้น 24 คนเพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนที่ดีสำหรับแต่ละบริษัทในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้จะนำเสนอแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### 2.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลจากการสัมภาษณ์สามารถจำแนกประเด็นในการนำเสนอแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยออกเป็น 4 ประเด็น คือ ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ปัญหาในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียน ทิศทางการพัฒนาการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.1.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทดังรายละเอียดต่อไปนี้

บริษัทในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร มีมุมมองต่อการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่า “เป็นเหมือนการดำเนินงานในชีวิตประจำวันของบริษัท เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่ในคุณภาพชีวิตของชุมชน และสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารคนที่ 1) ซึ่งเป็นการให้ความหมายถึงมิติในการดำเนินการในภาพกว้างสอดคล้องกับมุมมองของพนักงานที่ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่า “เป็นสิ่งที่บริษัทมองว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่บริษัทต้องมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” (พนักงานคนที่ 1) เช่นเดียวกับมุมมองของผู้ลงทุนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของบริษัทในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารได้ระบุชัดเจนถึงความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าคือ “โครงการที่บริษัทต้องทำโดยพิจารณาผลกระทบของการดำเนินการของบริษัทต่อชุมชนสังคม และยังคงคำนึงถึงมุมมองการดำเนินงานที่มากกว่าความสำเร็จทางการเงินแต่ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไม่ใช่แค่การบริจาค บริษัทต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม” (ผู้ลงทุนคนที่ 1) การให้ความหมายของตัวแทนจากบริษัทในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจากทั้ง 3 มุมมอง มีความเห็นสอดคล้องกันว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นภาระที่นอกเหนือไปจากภาระงานประจำ แต่เป็นสิ่งบริษัทได้ตระหนักและดำเนินการอยู่เสมอใน



ชีวิตประจำวัน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือการลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ และเพื่อเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสังคมในมุมมองกว้าง และถือเป็นวิธีการปฏิบัติหนึ่งของบริษัทเป็นการตอบแทนสังคม การให้ความหมายดังกล่าวได้สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมิติที่กว้างไกลไปกว่าความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ โดยต้องให้ความสำคัญต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการของบริษัททั้งต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมิติความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมที่เน้นการดำเนินงานที่มากกว่ากฎหมายหรือสังคมร้องขอ นอกจากนี้ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านการกุศลที่ไม่ได้เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อการบริจาคเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินการด้วยการอาสาสมัครอย่างเต็มใจเพื่อแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร มีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านจริยธรรมและด้านการกุศล

บริษัทกลุ่มทรัพยากร ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมุมมองที่ชัดเจนว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (ผู้บริหารคนที่ 2) สอดคล้องกับทัศนคติของพนักงานที่รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในกลุ่มทรัพยากร กล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เป็นการดำเนินกิจการของบริษัทที่ต้องมีความสมดุลระหว่างการเติบโตทางการเงิน ควบคู่ไปกับการดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม” (พนักงานคนที่ 2) จากมุมมองดังกล่าวได้สะท้อนภาพความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจะเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญภายในบริษัทและขยายวงความรับผิดชอบต่อสังคมในขอบเขตที่กว้างขึ้นสู่ชุมชนสิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท นอกจากนี้ทัศนคติของผู้ลงทุนกล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ การมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการของบริษัทในอนาคตและปัจจุบัน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการทำตามที่กฎหมายกำหนด ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าชดเชย หรือค่าเสียหายต่างๆ ต่อชุมชนที่ได้รับผลกระทบนั้น” (ผู้ลงทุนคนที่ 2) ซึ่งยังคงบ่งบอกถึงทิศทางการแสดงพฤติกรรมในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมภายนอกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือการลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทได้ จากการให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจาก 3 ทัศนคติข้างต้นจะมีสอดคล้องอย่างชัดเจนว่าเป็นการดำเนินกิจการของบริษัทที่ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อผู้รอบข้างของบริษัทในเชิงเศรษฐกิจ ควบคู่กับรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมภายใต้กรอบที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ยังต้องพยายามดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยต้องคำนึงถึงการรักษามดุลในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า

บริษัทกลุ่มทรัพยากรมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม

บริษัทกลุ่มเทคโนโลยี ให้คำจำกัดความคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าเป็น “การตัดสินใจทางธุรกิจที่ต้องคิดถึงผลกระทบ ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียและสังคมส่วนใหญ่ และต้องดำเนินการตามวิสัยทัศน์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย การดูแล การสร้างสรรค์ ความกล้าหาญ และความน่าเชื่อถือ” (ผู้บริหารคนที่ 3) โดยในมุมมองของพนักงานได้ให้ความหมายความในเชิงของกิจกรรมว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อสังคม โดยจะต้องเป็นประโยชน์ต่อสังคม อาจจะเป็นในด้านสนับสนุนด้านการศึกษา พัฒนาสังคม หรือกิจกรรมเชิงอนุรักษ์” (พนักงานคนที่ 3) นอกจากนี้ในมุมมองของผู้ลงทุนยังเสริมว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทคือการดำเนินกิจกรรมของบริษัทที่ต้องมีการตรวจสอบผลกระทบจากการดำเนินงานดังกล่าวต่อชุมชนและสังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น” (ผู้ลงทุนคนที่ 3) จากการให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจาก 3 ทักษะในบริษัทกลุ่มเทคโนโลยีค่อนข้างสอดคล้องกันในด้านขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรเริ่มต้นจากการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จด้านเศรษฐกิจ โดยต้องพิจารณาและวิเคราะห์อย่างรอบคอบถึงผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทว่ามีผลกระทบด้านใดต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม แล้วจึงนำมาสู่การดำเนินกิจกรรมที่ทำเพื่อสังคม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและนำมาซึ่งการพัฒนาการทำงานของบริษัทเองและเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทกลุ่มเทคโนโลยีมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล

บริษัทกลุ่มธุรกิจการเงิน กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทคือ “การที่เราทำประโยชน์ให้กับสังคม โดยที่ไม่ได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน เหมือนกับที่เราอยากให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และในฐานะเราเป็นองค์กรพอจะทำอะไรเพื่อสังคมได้บ้าง ก็อยากจะช่วยเหลือตรงนี้ เพราะสังคมเราต้องอยู่ร่วมกัน เป็นการแบ่งปันน้ำใจให้แกกัน เราไม่ได้หวังผลทางธุรกิจอย่างเดียว เหมือนเราได้คืนกำไรให้สังคมด้วยอีกทางหนึ่ง” (ผู้บริหารคนที่ 4) สอดคล้องกับมุมมองของพนักงานที่กล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทคือ กิจกรรมที่องค์กรมีส่วนในการช่วยเหลือหรือตอบแทนสังคม” (พนักงานคนที่ 4) ซึ่งทั้ง 2 ทักษะมีมุมมองสอดคล้องกันว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมุ่งเน้นการทำเพื่อตอบแทนสังคมภายนอกนอกเหนือจากกรอบกฎหมายกำหนด แต่เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมด้วยความสมัครใจ แต่ในทัศนะของผู้ลงทุนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญให้ความหมายในอีกบริบทคือ “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทหมายถึงกิจกรรมหรือเครื่องมือที่บริษัทใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทต่อสังคมที่ดี เพื่อสร้างการจดจำและความภาคภูมิใจต่อสินค้าหรือบริการของบริษัทให้เกิดขึ้น” (ผู้ลงทุนคนที่ 4) จากมุมมองดังกล่าวสะท้อนภาพความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมิติของการเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริษัทเพื่อผลักดันไปสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจร่วมกับการดำเนินงานทางสังคม และเมื่อ

เปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทกลุ่มธุรกิจการเงินมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล

บริษัทกลุ่มบริการได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่า “เป็นการดำเนินงานของธุรกิจที่มุ่งเน้นความปลอดภัย คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน เนื่องจากองค์กรไม่สามารถเติบโตได้ด้วยตนเอง เรามีสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ทั้ง 3 ส่วน จะต้องเติบโตพัฒนาไปอย่างสมดุล ซึ่งกันและกัน จะได้เอื้อประโยชน์ในแต่ละส่วนไปพัฒนาอย่างยั่งยืน” (ผู้บริหารคนที่ 5) เช่นเดียวกับในทัศนะของพนักงานที่กล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นการดำเนินงานที่นึกถึงมวลชนรอบข้างเหมือนเป็นมวลชนของบริษัท” (พนักงานคนที่ 5) นอกจากนี้ในมุมมองของผู้ลงทุนยังได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทคือ การดำเนินงานของบริษัทที่ต้องคำนึงถึงการดูแลพนักงานดี มีสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม และเพื่อนบ้านข้างเคียงในแหล่งผลิต โดยจะต้องไม่ค้ำกำไรเกินควร” (ผู้ลงทุนคนที่ 5) จากความคิดเห็นทั้ง 3 ทัศนะ พบว่ามีความสอดคล้องกันในขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อพนักงานภายในบริษัท สถานะทางเศรษฐกิจของบริษัท ตลอดจนเพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมที่มีส่วนได้เสียกับการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้เกิดการเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน และเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทกลุ่มบริการมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล

บริษัทกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมระบุว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ “กิจกรรมการดำเนินงานของบริษัทที่มุ่งเน้นการกระทำที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสังคมจะมีขอบเขตตั้งแต่พนักงาน คู่ค้า และสังคมภายนอกบริษัท โดยบริษัทเราจะเน้นการกระทำที่สร้างความเป็นธรรมและคุณธรรมในจิตใจของคนที่เป็นพนักงาน ให้ค่ามีวินัย เสียสละ มีความสามัคคี มีคุณธรรม มีความกตัญญู ถือเป็นการบ่มเพาะคนดี เมื่อเค้ากลับไปสู่บ้านและสู่สังคมภายนอกก็จะนำความดีไปใช้ และคงจะทำความดีต่อสังคมต่อครอบครัวได้มากขึ้น นี่คือนิยามของเราที่จะทำได้” (ผู้บริหารคนที่ 6) แต่ในทัศนะของพนักงานได้กล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทถือเป็นความต้องการตอบสนองสังคมของคณะผู้บริหาร จึงส่งผลให้เกิดการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการทำงานที่เป็นไปในแนวทางที่เห็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม กล้าให้สังคมมีส่วนร่วมและช่วยตรวจสอบ” (พนักงานคนที่ 6) และนอกจากนี้ในมุมมองของผู้ลงทุนได้กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ “ความรับผิดชอบต่อส่วนที่บริษัททำให้เกิดมลพิษต่อสังคมหรือช่วยสังคมแบ่งเบาภาระในส่วนอื่นๆ” (ผู้ลงทุนคนที่ 6) จากทัศนะดังกล่าว นอกจากจะสะท้อนมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ต้องดำเนินงานรับผิดชอบต่อการดูแลพนักงานในบริษัทก่อนจึงขยายขอบเขตไปสู่การรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของบริษัทต่อสังคมทั้งเพื่อเป็นการลดผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัทและเพื่อเป็นแนวทางในการตอบสนองสังคมแล้วนั้น จากนิยามยังพบความเชื่อมโยงสำคัญต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าจะมี

ความสำเร็จเพียงใดย่อมขึ้นกับผู้บริหารเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมเป็นสำคัญ

บริษัทกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ การดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากสิ่งที่จะช่วยเหลือสังคมและคนในชุมชน ตลอดจนช่วยยกระดับความเป็นอยู่ในทุกอย่าง เพื่อประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก” (ผู้บริหารคนที่ 7) ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานที่แสดงทัศนคติต่อความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าเป็น “ความตั้งใจขององค์กรในการดูแลและรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม” (พนักงานคนที่ 7) แต่อาจมีความแตกต่างในทัศนคติของผู้ลงทุน โดยกล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทคือกิจกรรมหรือการดำเนินงานของบริษัท ที่เกิดจากผลประโยชน์ที่มีกำไร และเมื่อมีกำไรเหลือจึงนำมาดำเนินการทำกิจกรรมเพื่อตอบแทนสังคม” (ผู้ลงทุนคนที่ 7) จากการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากมุมมองของผู้บริหาร พนักงานและผู้ลงทุนมีความสอดคล้องกันในมิติของการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมด้วยใจกุศลเพื่อเป็นการตอบแทนสังคม แต่ในมุมมองของผู้ลงทุนกลับมีทัศนคติเพิ่มเติมว่าการแสดงพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนั้นเกิดภายหลังจากบริษัทประสบความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อหลักที่บริษัทต้องบรรลุและเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค มีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล

บริษัทกลุ่มอาหารมีทรัพย์และก่อสร้าง ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่า “เป็นการดำเนินงานของเราหรือการบริการของเรา ที่ต้องมีผลกระทบต่อสังคมให้น้อยที่สุด หรือถ้าเป็นผลกระทบน่าจะเป็นผลกระทบในด้านดีมากกว่า น่าจะเป็นเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกต้อง นั่นหมายความว่า ถ้าหากเรามีผลกระทบ เราต้องพยายามลดผลกระทบ หรือไม่ก็ต้องชดเชยการที่ไม่ให้เกิดผลกระทบนั้น” (ผู้บริหารคนที่ 8) ในทัศนคติของพนักงานยังให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทถือเป็นหน้าที่ที่บริษัทต้องดำเนินกิจการใส่ใจต่อชุมชนภายในและภายนอกบริษัท หลีกเลี่ยงผลการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความผลกระทบที่เสียหายทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด เพื่อให้บริษัทอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างเป็นสุขและเติบโตอย่างยั่งยืน” (พนักงานคนที่ 8) นอกจากนี้ยังมีทัศนคติเพิ่มเติมจากมุมมองของผู้ลงทุนโดยกล่าวว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เป็นภาระของบริษัทที่ต้องดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความสมดุลของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน” (ผู้ลงทุนคนที่ 8) และเมื่อพิจารณาการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจาก 3 ทัศนคติ โดยเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า บริษัทกลุ่มอาหารมีทรัพย์และก่อสร้าง มีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และด้าน

การกุศลซึ่งเป็นการสะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการดำเนินงานของธุรกิจที่คำนึงถึงความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบกฎหมาย โดยเน้นการคำนึงถึงและลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจเพื่อนำไปสู่การตอบแทนสังคมและชุมชน

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า มีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่แตกต่างกันไปโดยบางทัศนะอาจมองจากจุดเริ่มต้นของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรเริ่มจากภายในบริษัทก่อน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของบริษัทในลักษณะของวิธีการ ผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันไปทั้งจากพนักงาน คู่ค้า ผู้ลงทุน ตลอดจนประชาชนในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของบริษัท ในขณะที่หลายทัศนะกลับมีมุมมองต่อความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในขอบเขตที่กว้างขึ้นโดยเน้นการกระทำดี ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ด้วยความสมัครใจเพื่อเป็นการแสดงถึงการมีหน้าที่พลเมืองที่ดีเพื่อตอบแทนสังคม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า กลุ่มตัวอย่างจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรมมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาพรวม สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า บริษัท จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดำเนินการเพื่อ 1) เพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน โดยจุดมุ่งหมายของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังคงต้องดำเนินธุรกิจให้ดำรงไว้ซึ่งการความสำเร็จทางการเงิน ควบคู่กับการดูแลไม่ให้เกิดการดำเนินงานนั้นส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งบริษัทจะต้องดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างน้อยที่สุด คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจซึ่งเป็นมิติแรกของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งบริษัท ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ซึ่งคือมิติที่ 2 และ 3 จึงดำเนินการโดยไม่พยายามสร้างผลกระทบจากการดำเนินงานต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเน้นการดำเนินงานที่ดีภายใต้กฎหมายกำหนด รวมทั้งเน้นการดำเนินงานในกรอบจริยธรรมอันดีของสังคม ซึ่งก้าวไกลไปกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในสังคม 2) เพื่อตอบแทนสังคม โดยการดำเนินการด้วยการเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากบริษัทจะต้องดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรม ซึ่งคือมิติที่ 1 ถึง 3 เป็นพื้นฐานแล้วนั้น สังคมยังปรารถนาจะให้บริษัทดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขยายขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมก้าวข้ามไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมอีกด้วย ซึ่งบริษัทต้องดำเนินการผ่านการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ การสนับสนุนทรัพยากรทางการเงินและ

ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ซึ่งเปรียบได้กับความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติที่ 4 คือความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

### 2.1.2 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีรูปแบบการดำเนินการที่หลากหลายและผสมผสานกันระหว่างการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-in-Process) และการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ รวมความถึงกิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (CSR-after-Process) ดังรายละเอียดในตาราง 23

ตาราง 23 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

กลุ่มอุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	1) การบริจาคเงิน 2) กิจกรรมอาสา 3) การดูแลสิ่งแวดล้อม 4) การพัฒนาคุณภาพชีวิต: เน้นการสร้างงาน	1) การดูแลสิ่งแวดล้อม 2) การพัฒนาทักษะในการทำงานให้ผู้มีส่วนได้เสีย	“การดำเนินงานด้าน CSR สามารถพิจารณาดำเนินการได้ตามความเหมาะสมกับสภาพชุมชนและสภาพแวดล้อมในแต่ละพื้นที่ที่บริษัทไปตั้งอยู่ เช่น เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตชาวสวนยาง งานบุญการกุศล กิจกรรมอาสา การดูแลสิ่งแวดล้อม แข่งกีฬาสามล้อ สัมพันธ์ อบต. เพิ่มทักษะการทำงานให้เกษตรกรที่เป็นคู่ค้า” (ผู้บริหารคนที่ 1)  “บริษัทให้ความสำคัญกับการดูแลสภาพแวดล้อมของชุมชนที่บริษัทไปตั้งอยู่” (พนักงานคนที่ 1)  “เท่าที่ทราบการดำเนินงานด้าน CSR ของบริษัทมักเห็นการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในรูปการบริจาคเป็นหลัก” (ผู้ลงทุนคนที่ 1)
ทรัพยากร	1) การปลูกป่า 2) การพัฒนาคุณภาพชีวิต: สร้างงาน	รับผิดชอบต่อหน้าที่หลัก	“มุ่งที่การพัฒนาเพื่อชุมชน การสร้างประโยชน์เพื่อชุมชน เพื่อให้ชุมชนอยู่ได้แม้ไม่มีเรา” (ผู้บริหารคนที่ 2)

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
			<p>“ความรับผิดชอบต่อสังคมเริ่มต้นที่หน้าที่ของตัวเอง คือ การหาพลังงานแก่ประเทศแต่ต้องไม่สร้างผลกระทบต่อสังคม” (ผู้บริหารคนที่ 2)</p> <p>“การดำเนินงานของบริษัท จะทำอะไรจะเกี่ยวข้องกับคนเยอะ ต้องแคร์ถึงการยอมรับของสังคม” (พนักงานคนที่ 2)</p> <p>“บริษัทให้การช่วยเหลือชาวบ้านให้มีงานทำ ลดต้นทุนของการแปรรูปอาหารและให้ข้อมูลการดำเนินงานในบริษัท (ผู้ลงทุนคนที่ 2)</p>
เทคโนโลยี	พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา	<p>1) การดูแลพนักงาน</p> <p>2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>	<p>“โครงการปลูกปัญญา เป็นโครงการที่ผู้บริหารให้นโยบายว่าเราต้องการนำเทคโนโลยีของบริษัทสร้างแรงบันดาลใจให้กับชุมชนที่อยู่พื้นที่ห่างไกล” (ผู้บริหารคนที่ 3)</p> <p>“ทำอะไรที่ทำให้ มีผลิตภัณฑ์ใหม่โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม” (ผู้บริหารคนที่ 3)</p> <p>“การดำเนินกิจกรรมของบริษัทเน้นตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนมากกว่าการทำเป็นประเพณี” (พนักงานคนที่ 3)</p> <p>“ไม่ค่อยรู้เรื่อง CSR ของบริษัทมากนัก” (ผู้ลงทุนคนที่ 3)</p>
ธุรกิจการเงิน	<p>1) สวัสดิภาพและความปลอดภัย</p> <p>2) การอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย</p> <p>3) การบริจาคโลหิต</p> <p>4) การบริจาคเงิน</p>	-	<p>“บริษัทมีโครงการ CSR ที่หลากหลายทั้งโครงการริเริ่มริเริ่มเต็มเต็มตอนห่วงใยสวมหมวกนิรภัยให้น้อง วัฒนธรรมไทย หรือจะเป็นโครงการประกวดมารยาททั่วประเทศ ไทย การบริจาคผ่าน ATM ของธนาคารจะมีช่องทางตู้ออมบุญ เพื่อให้คนได้บริจาคให้กับมูลนิธิ การบริจาคโลหิต ซึ่งจะมี Hub จากขอนแก่นเป็นหลัก” (ผู้บริหารคนที่ 4)</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
		-	<p>“โครงการริเริ่มเติมเต็มตอนห่วงใยสวมหมวกนิรภัยให้น้อง ก็จะมีการมอบหมวกกันน็อกให้เด็ก เป็นโครงการที่เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาด้านการจราจร โดยรณรงค์เกี่ยวกับการแจกหมวกกันน็อก เนื่องจากบริษัทมีธุรกิจหลักเกี่ยวกับการเช่าซื้อ รถมอเตอร์ไซด์และรถยนต์ และเน้นการทำบุญกับวัดต่างๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง”(พนักงานคนที่ 4)</p> <p>“ไม่เคยทราบเลยว่าการทำ CSR ของบริษัทมีอะไรบ้าง”(ผู้ลงทุนคนที่ 4)</p>
บริการ	<p>1) สร้างโรงเรียน</p> <p>2) บริจาคเงินให้วัดและโรงเรียน</p> <p>3) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม</p>	<p>ดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า</p>	<p>“โครงการคืนบัตรโดยสาร ที่ผู้โดยสารร่วมเข้ามาหย่อนในการคืนบัตร ซึ่งบัตรจะมีมูลค่าเป็นเงินสด 1 ใบมีมูลค่า 10 บาท เข้าเงินกองทุนมาพัฒนาชุมชนด้าน การศึกษา สาธารณสุข โดยจะนำเงินไปบริจาคอุปกรณ์ทางการศึกษา ให้กับชุมชนรอบเส้นทาง” (ผู้บริหารคนที่ 5)</p> <p>“ดูแลจัดสร้างโรงเรียนในชนบทห่างไกล บริจาคเงินเพื่อสนับสนุนการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน บริจาคการกุศลให้กับวัดรอบชุมชน โดยมีงบประมาณปีละ 100,000-200,000 บาท” (พนักงานคนที่ 5)</p> <p>“ความรับผิดชอบต่อหลักคือ การดูแลความปลอดภัยแก่ผู้โดยสารที่มาใช้บริการ” (พนักงานคนที่ 5)</p> <p>“บริษัทเน้นกิจกรรมเพื่อดูแลสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม” (ผู้ลงทุนคนที่ 5)</p>



ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
สินค้า อุตสาหกรรม	1) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม 2) กิจกรรมอาสา 3) พัฒนาด้านจริยธรรม เช่น การปฏิบัติธรรม การส่งเสริมทำความดี 4) การบริจาค 5) การสร้างงานสร้างอาชีพ 6) ดูแลสุขภาพและอนามัย 7) ส่งเสริมด้านกีฬา ด้านสาธารณสุข ประโยชน์ 8) ส่งเสริมด้านชุมชนสัมพันธ์	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร: การดูแลพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<p>“เราทำกิจกรรม CSR โดยเน้นการนำพาผู้คนไปทำกิจกรรมต่างๆ โดยกลยุทธ์สำคัญคือเน้นการนำพาคนไปเป็นคนดี” (ผู้บริหารคนที่ 6)</p> <p>“กิจกรรม CSR ที่บริษัทดำเนินการมีทั้งกิจกรรมขุดน้ำหยอดเหรียญ เน้นให้พนักงานบริจาคเงินทุกวัน เงินที่ได้จะนำไปบริจาคให้กับเด็กยากจน” (ผู้บริหารคนที่ 6)</p> <p>“โครงการประกาศตัวในการทำความดีในแต่ละเดือน ให้คนมาลงชื่อว่าจะทำความดีอะไร เช่น งดบุหรี่ย ดเหล้า เลิกเล่นการพนัน แล้วให้เขาบริจาคเงินเข้ากองทุนในนามของเขา 1 ลายเซ็นต์ บริษัทจะจ่ายเงินเข้ากองทุนให้ 30 บาท หากพนักงานยังทำความดีตามที่ตนได้ตั้งใจไว้ไม่สำเร็จ บริษัทจะจ่ายเงินเข้ากองทุนเพียง 10 บาท ต่อ 1 ลายเซ็นต์ พอครบ 3 เดือนจะสรุปว่าใครก็คนที่เลิกได้ นับลายเซ็นต์จ่าย 30 ถ้าใครที่ทำไม่ได้บ้าง นับลายเซ็นต์จ่าย 10 บาท ทั้งหมดเอาเงินบริษัทเข้ากองทุน วิธีการนี้เป็นการสร้างจิตสำนึก และให้เขารู้สึกตัวว่าเขาทำอะไรอยู่ จากแรกๆ พนักงานทำเหมือนเล่น ๆ แต่หลังๆ ละอายไม่กล้าทำผิด ทำไม่ได้” (ผู้บริหารคนที่ 6)</p> <p>“โครงการที่มีประโยชน์ เช่น ปฏิบัติธรรม แต่การเข้าร่วมมีทั้งคนที่อยากไป ไม่อยากไป ในกรณีที่ไม่อยากไป เราจะเชิญชวนเค้าด้วยการเชื่อมโยงกับชั่วโมงการฝึกอบรม และการ</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
			<p>ประเมินผลด้วย เราจะมี KPI พนักงานทุกคน ต้องทำชั่วโมงการฝึกอบรมนอกเวลา 24 ชั่วโมง ต่อคน ต่อ 6 เดือน มีผลต่อการพิจารณาโบนัส ซึ่งเราจะมีผลการประเมินผล 2 ครั้ง ครั้งแรกเพื่อปรับเงินเดือน ครั้งที่ 2 เพื่อปรับโบนัส บางคนทีแรกไม่ค่อยอยากไป แต่ทำบ่อยๆ ก็เริ่มชิน ต้องพยายาม พาคนขึ้นรถไฟแห่งความดี” (ผู้บริหารคนที่ 6)</p> <p>“ปัจจุบันบริษัทยังมีการดำเนินกิจกรรม CSR ในอีกหลายด้าน ได้แก่ การสร้างงานสร้างอาชีพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพและอนามัยของผู้บริโภค ด้านกีฬา ด้านสาธารณะประโยชน์ และด้านชุมชนสัมพันธ์ (พนักงานคนที่ 6)</p> <p>“เท่าที่ทราบบริษัทร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชุมชนเป็นประจำ และมักสนับสนุนกิจกรรมตามแต่หน่วยงานราชการร้องขอ” (ผู้ลงทุนคนที่ 6)</p>
สินค้า อุปโภค บริโภค	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม</li> <li>2) การให้ทุนการศึกษา</li> <li>3) โครงการพัฒนาบุคลากรครู</li> <li>4) การสร้างงานแก่คนในพื้นที่</li> <li>5) แก้ปัญหาสังคม</li> </ol>	<p>รับผิดชอบต่อหน้าที่หลัก โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนที่อยู่ล้อมรอบ</p>	<p>“โครงการน้ำดื่ม เราเอาน้ำจากแม่น้ำเจ้าพระยา เอามาบำบัด ทำให้สะอาด แล้วให้ชาวบ้านมาต่อท่อไปใช้ตามจุดต่อน้ำสาธารณะ” (ผู้บริหารคนที่ 7)</p> <p>“ความเสื่อมโทรม ปัญหาของเยาวชน พ่อแม่มีปัญหา รายได้น้อย เราก้สร้างงาน จ้างงานให้ทุนการศึกษา กำลังมีโครงการ train the trainer เพื่ออบรมครูเพราะปัจจุบันคุณครูทำแต่ตำแหน่งหรือผลงานทางวิชาการครูทำแต่เอกสาร รายงานมากกว่า ครูไม่ค่อยสอน</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
			<p>เด็กต้องไปตีว เลยมีแนวคิด อาจต้องจ้างครูฝึกเทคนิคการสอน อัด VDO แล้วแจกให้เด็กเรียนรู้เอง แทนที่เด็กต้องออกนอกบ้านไปตีว วางVDO ไว้ในห้องสมุด แล้วให้เด็กๆ ไปนั่งครูกัน ครูก็ไม่เหนื่อย” (ผู้บริหารคนที่ 7)</p> <p>“บริษัททำ CSR ตามปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชุมชน แม้มีงบประมาณทำโครงการแต่ไม่ค่อยมีบทำการประชาสัมพันธ์เท่าไรหลักๆ เราเริ่มจากการจะทำอะไรดีอวนิกถึงผลกระทบจากโรงงานที่มีต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม โดยพยายามลด ละ ควบคุม และป้องกัน” (พนักงานคนที่ 7)</p> <p>“ไม่แน่ใจว่าบริษัททำ CSR ด้านไหนบ้างไม่ค่อยได้ติดตาม”(ผู้ลงทุนคนที่ 7)</p>
อสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ดูแลสภาพแวดล้อมชุมชนที่โครงการของบริษัทตั้งอยู่</li> <li>2) บริจาคให้วัดโรงเรียน</li> <li>3) ปลุกป่า</li> <li>4) กิจกรรมอาสา เช่น สร้าง พัฒนา ซ่อมแซมวัดโรงเรียน</li> <li>5) ให้ทุนการศึกษา</li> </ol>	<p>รับผิดชอบต่อในหน้าที่หลัก โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ออกแบบบ้านที่ไม่มีปัญหา</li> <li>2) โครงการสร้างภาวะแวดล้อมสิ่งแวดลอมที่ดี</li> <li>3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>4) ดำเนินการตามข้อกำหนดตามกฎหมาย</li> </ol>	<p>“ธุรกิจของเราเป็นการสร้างบ้าน ขายบ้านจัดสรร อันดับแรกเราต้องออกแบบบ้านสร้างบ้านที่ ให้คนที่ซื้ออยู่ได้โดยไม่มีปัญหาต่อมา ระบบโครงการที่เราต้องสร้างภาวะแวดล้อมสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมสำหรับการอยู่อาศัย ดีกว่าที่เขาสร้างบ้านเอง ทั้งสาธารณูปโภค ถนนหนทาง สวนสาธารณะ นั้นเป็นสิ่งที่เรามอบให้ลูกค้าของเรา ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมของเรา ก็คือเพื่อนบ้านของเรา หมู่บ้านอื่น ชุมชนอื่นที่อยู่ใกล้กับที่ดินของเราที่จะทำหมู่บ้านเราต้องรับผิดชอบต่อช่วยเหลือเขาในแง่ที่ว่าทำให้เค้าดีขึ้น เช่น เราไม่ทิ้งน้ำลงไปใส่เค้า ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อเค้า เช่น เราไปช่วยเค้าป้องกันน้ำ เวลามีน้ำมา</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
			<p>เพราะเวลาน้ำท่วม อาจมีผลกระทบถึงเราเหมือนกัน เพราะฉะนั้นการที่เราช่วยเค้า ทำให้ช่วยลดผลกระทบไม่ไหวมาถึงโครงการเรา และในขณะเดียวกันทำให้เค้าไม่มองภาพของเราว่าไปทำให้เค้าเกิดปัญหา” (ผู้บริหารคนที่ 8)</p> <p>“บริษัททำกิจกรรม CSR หลายด้านทั้ง ช่วยเหลือชนบท ช่วยโรงเรียน การปลูกป่า ซึ่งจะไปที่ทางไกลและขาดแคลน” (ผู้บริหารคนที่ 8)</p> <p>“ตอนน้ำท่วมมีการจัดทอดผ้าป่า ชักชวนลูกบ้านทอดผ้าป่า เพื่อหาเงินช่วยโรงเรียนที่อยู่ข้างๆ หมู่บ้าน เนื่องจากโรงเรียนถูกน้ำท่วม ห้องสมุด เสียหาย ทำให้หนังสือเหลืออยู่ไม่เยอะเราพยายามทอดผ้าป่าหาเงินไปซื้อหนังสือ นำเงินที่ได้ไปหาซื้อโรงเรียน และเงินที่ได้บริษัทออกให้ส่วนหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเงินจากลูกบ้าน” (ผู้บริหารคนที่ 8)</p> <p>“มีการให้ทุนการศึกษาเด็กที่เรียนด้านสถาปัตยกรรม วิศวกรรมศาสตร์ นักศึกษาชั้นปี 1 จำนวน 2 ทุน และเพิ่มขึ้นทุกปีๆ ละ 2 ทุน ตอนนี้มี 4 ทุน ปีต่อไปมี 6 ทุน” (ผู้บริหารคนที่ 8)</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

กลุ่ม อุตสาหกรรม	การดำเนินกิจกรรมด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		แหล่งที่มา
	CSR-after-Process	CSR-in-Process	
			<p>“บริษัทดำเนินการตามข้อกำหนดตาม กฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้น ส่งเสริม กิจกรรมช่วยเหลือชุมชน และสังคม ใส่ใจ สิ่งแวดล้อม และการคืนกำไรสู่สังคม” (พนักงานคนที่ 8 )</p> <p>“บริษัททำ CSR ผ่านการบริจาคทำ green product ดูแลสิ่งแวดล้อม และการกุศล สร้างมูลนิธิ” (ผู้ลงทุนคนที่ 8)</p>

จากตารางที่ 23 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า มีรูปแบบการดำเนินการที่หลากหลายและผสมผสานกันระหว่างการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-in-Process) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในหน้าที่หลัก โดยเน้นการดูแลสิ่งแวดล้อมในบริษัทหรือโรงงาน เน้นการดำเนินงานให้อยู่ในกรอบกฎหมาย เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่เน้นการดูแลพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะในการทำงานของคู่ค้า ดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังเกี่ยวข้องการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ รวมความถึงกิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (CSR-after-Process) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการบริจาคเงินให้วัดและโรงเรียน กิจกรรมอาสา (สร้าง พัฒนา ซ่อมแซมวัดหรือโรงเรียน) การดูแลสิ่งแวดล้อม (การปลูกป่า ดูแลสภาพแวดล้อมของชุมชน) การพัฒนาคุณภาพชีวิต (สร้างงาน ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัย) การศึกษา (การพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา การให้ทุนการศึกษา โครงการพัฒนาบุคลากรครูการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย) การกุศล (การบริจาคโลหิต) การพัฒนาด้านจริยธรรม (การปฏิบัติธรรม การส่งเสริมทำความดี) อย่างไรก็ตาม ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการตอบจาก 3 มุมมองต่อ 1 บริษัท นั้น พบว่าส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากมุมมองของผู้บริหารและพนักงาน มากกว่ากลุ่มผู้ลงทุน สืบเนื่องจากหลายบริษัทเน้นการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นลักษณะอยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-in-Process) ทำให้ขาดการประชาสัมพันธ์ต่อสังคมภายนอกได้รับทราบ จึงเป็นเหตุให้ทางผู้ลงทุนบางส่วน

ซึ่งอาจไม่ได้อ่านรายงานประจำปีในบริษัทที่เข้าร่วมลงทุนไว้โดยละเอียด จึงไม่ทราบผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 2.1.3 ปัญหาในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ปัญหาในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนสามารถจำแนกเป็นปัญหาจากภายในและปัญหาจากภายนอก ดังนี้

#### 1) ปัญหาจากสาเหตุภายในบริษัท

ผลจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าบริษัทจดทะเบียนประสบปัญหาในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทหลายประการ อาทิ

(1) โครงสร้างขององค์กร (Structure) หลายบริษัทการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง โดยบางบริษัทรวมงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ทำให้ผลต่อการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานที่เป็นเพียงงานเสริมในฝ่ายต่างๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ในบางบริษัทอาจมีฝ่ายที่รับผิดชอบต่องานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรงแต่มีกำลังคนไม่เพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานดังข้อคิดเห็นต่อไปนี้

“ยังขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลงานความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างชัดเจน พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้วย ซึ่งปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีคนอยู่ประมาณ 15 คนเมื่อเทียบกับภาระงานถือว่าคนยังไม่เพียงพอ และการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้ภาระของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารคนที่ 1)

“ปัจจุบันงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในแผนกประชาสัมพันธ์ และในอนาคตก็ยังคงรับผิดชอบดำเนินการอยู่” (ผู้บริหารคนที่ 5)

“บริษัทเรามีฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม แต่สมาชิกในฝ่ายมีเพียง 2-3 คนเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบถือว่าเป็นงานที่หนักมาก” (พนักงานคนที่ 8)

“ของเขตการทำงาน CSR ที่ฝ่ายสื่อสารการตลาดดูแล หลายครั้งต้องประชาสัมพันธ์ให้คนในบริษัทจากฝ่ายอื่นมาช่วยด้วย เนื่องจากแค่คนในฝ่ายคงมีกำลังคนไม่พอ” (พนักงานคนที่ 2)

(2) ระบบ (System) คือ กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแม้จะดำเนินการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมานานแต่ยังเป็นการดำเนินการที่ไม่มีระบบชัดเจน ส่วนหนึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการที่บริษัทไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบต่องานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ ดังนั้นจึงยากต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ดังข้อคิดเห็นต่อไปนี้

“การดำเนินงานด้าน CSR มีการดำเนินงานมานานมากกว่า 10 ปี แต่ยังไม่มีความเป็นระบบเหมือนองค์กรใหญ่ๆ หลายๆ แห่ง” (ผู้บริหารคนที่ 1)

“เราทำ CSR เพื่อคืนกำไรต่อสังคม จึงเป็นงานที่ทำตามความต้องการของชุมชน ดังนั้นในแต่ละปี หลายโครงการเกิดขึ้นกะทันหันไม่ได้วางแผนมาก่อน” (พนักงานคนที่ 3)

“ในบริษัทมีการกำหนดกรอบงบประมาณกว้างๆ เผื่อไว้ สำหรับทำกิจการที่เกิดขึ้นใหม่ และต่างจากปีที่ผ่านมา” (พนักงานคนที่ 6)

(3) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งต้องพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ของบริษัทควบคู่ด้วย ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ และขาดระบบในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีทิศทางไม่ชัดเจน ดังข้อคิดเห็นต่อไปนี้

“CSR เป็นการทำตามแพชชั่นเกินไป ไม่รู้สิ่งที่จะต้องควรต้องทำ เนื่องจากไม่ได้ตอบสนองปัญหาหรือความต้องการของสังคม จะเห็นว่าปัจจุบันเน้นการบริจาคปลูกป่า” (ผู้ลงทุนคนที่ 1)

“การเชื่อมโยงประสานงานกันในการเสนอโครงการจัดทำกิจกรรม CSR ระหว่างโรงงานแต่ละแห่ง และส่วนกลาง ยังเข้าซ้อนกันกับแผนของส่วนกลาง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีการคุยกันก่อน” (พนักงานคนที่ 1)

“การทำ CSR ยังขาดจุดเด่น ดูเหมือนสะเปะสะปะ” (พนักงานคนที่ 4)

“โครงการ CSR ที่เคยเห็นบริษัทต่างๆ ทำค่อนข้างทำตามใจบริษัทมากกว่าทำตามความจำเป็นในแต่ละชุมชน ไม่รู้ว่าเลยทำการสำรวจความต้องการก่อนรีเปล่า” (ผู้ลงทุนคนที่ 8)

(4) ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นที่กล่าวว่า

“ การรับรู้และการให้ความร่วมมือในกลุ่มพนักงานยังน้อยอยู่ โดยเฉพาะในส่วนกลาง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่ ดังนั้นหน้าที่ในการทำ CSR จึงกลายเป็นหน้าที่ของ PR กับ ฝ่าย CSR เป็นผู้ทำ (พนักงานคนที่ 4)

“คนข้างในต้องมีการสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องก่อน ไม่อย่างนั้นงาน CSR ไปต่อไม่ได้” (พนักงานคนที่ 7)

“การเริ่มต้นสร้างความคิดให้เกิดขึ้นในใจคนในบริษัท เป็นจุดเริ่มต้นเล็กๆ ในการทำงาน CSR ในบริษัท แต่การส่งเสริมให้เค้ามีจิตสำนึกที่ดีดี ทำดี มันเป็นงานยากมาก” (ผู้บริหารคนที่ 6)

## 2) ปัญหาจากสาเหตุภายนอกบริษัท

ปัญหาจากภายนอกที่อาจส่งผลให้การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทชะงักงันและไม่เกิดประโยชน์ต่อสังคมเท่าที่ควร ดังข้อคิดเห็น

“การขาดความร่วมมือทั้งสองฝ่ายคือจากบริษัทและสังคม” (ผู้ลงทุนคนที่ 2)

“ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ และสานต่อกิจกรรม CSR” (ผู้ลงทุนคนที่

3)

“ปีแรกที่ชุมชนรับมอบโครงการที่เขาขอไปเหมือนจะดูดี แต่ผ่านไปสักปีโครงการนั้นไม่มีใครดูแล กลายเป็นโครงการร้าง เราก็เสียใจทุกอย่างที่เมื่อก่อนขอให้เราช่วยเองแท้ๆ” (ผู้บริหารคนที่ 7)

จากข้อคิดเห็นข้างต้นสะท้อนถึงปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

2.1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอนาคต

กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอนาคตได้ดังนี้

#### 1) ด้านการดำเนินการ

การพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในอนาคตจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นหากเป็นการดำเนินการที่มีความต่อเนื่อง สามารถใช้จุดแข็งของบริษัทในการพัฒนาพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังข้อคิดเห็นต่อไปนี้

“การดำเนินโครงการ CSR ควรเป็นรูปธรรม มีพื้นที่ที่ชัดเจน ได้ประโยชน์ชัดเจน ทำอย่างต่อเนื่อง ให้สังคมได้ประโยชน์จริง ใช้เวลาต่อเนื่องนานๆ อย่าทำแล้วหายไป” (ผู้ลงทุนคนที่ 6)

“นโยบายขององค์กรต้องชัดเจน ต้องมีความต่อเนื่อง และนำจุดแข็งของบริษัทมาทำ CSR เช่น บริษัทมีจุดแข็งทางด้าน IT จึงต้องนำ IT มาทำ CSR และต้องได้รับการมีส่วนร่วมจาก ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน คือ ต้องสร้างการรับรู้ การยอมรับ การเข้าใจ และได้รับการสนับสนุนกับทุกภาคส่วน และต้องประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารคนที่ 3)

“ในมุมมองเรื่องความเข้าใจ และความต้องการที่หลากหลายจากสังคมภายนอกแก้ไขโดย การคุยกับผู้นำชุมชน ว่าเราต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สำหรับปัญหาจากภายในบริษัท เรามี CSR คลับ เป็นบอร์ดกิจกรรมของบริษัท ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง ให้มีการมาทำกิจกรรมร่วมกัน” (ผู้บริหารคนที่ 5)

#### 2) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ทิศทาง การประเมินความสำเร็จของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในอนาคตอาจต้องมีการเชื่อมโยงกับการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการจากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกกำลังนิยม เพื่อบ่งชี้ว่าบริษัทที่ดีจะต้องมีมาตรฐานอย่างไรโดยการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Report) หรือรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบข้อมูลว่ามีหลายทัศนะที่เห็นด้วยและยอมรับว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำเป็นต้องมีการ



ดำเนินการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Report) หรือรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) แต่อาจมีประเด็นที่ต้องตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานสากล อาทิ มาตรฐาน ISO 26000 มาตรฐาน OECD มาตรฐาน GRI ที่มีจำนวนมาก ยังชี้วัดประเมินได้ไม่ชัดเจน ล และอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ดังข้อคิดเห็นต่อไปนี้

“GRI Index ในบริษัทใหญ่ๆอาจทำให้ดูดี แต่ในความเป็นจริงใครดูออกบ้าง การทำ CSR Report น่าจะยึดตามแนวทาง ยุโรป หรือเยอรมัน มากกว่าสหรัฐอเมริกา เพราะแถวยุโรป GDP ไม่โตมาก ค่าค่อนข้างมีเสถียรภาพ การวัดที่ดีความวัดที่นิ่งๆและเห็นผลยาวๆ ไม่เหมือนกับทางอเมริกามีการขึ้นลงบ่อยๆ ไม่เสถียร และมีหลายองค์กรซึ่งแต่ละองค์กรมีตัวเลขการวัดไม่เท่ากัน เช่น ค่าของ SSE ค่าของอาชีวะอนามัย และความปลอดภัย เพราะถ้าคะแนนการวัดเขายังไม่เท่าจะใช้ตัวเลข GRI มาวัดได้อย่างไร” (ผู้บริหารคนที่ 7)

“CSR Report เป็นสิ่งที่ดีหากคนไทย ชาวพุทธ ชาวตะวันออก ยังไม่สามารถสะท้อนหลักคิดทางศาสนามาปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน คุณภาพชีวิต ยังคงให้โลกตะวันตกวางกรอบให้เราเดินตามมากกว่า ถ้าเริ่มต้นนำหลักการดีๆเหล่านี้มาใช้แค่ในบางเรื่องเพียงเล็กน้อยๆ ก่อน จะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นอย่างสวยงามได้” (ผู้บริหารคนที่ 6)

ซึ่งเป็นจุดที่ต้องพิจารณาความเหมาะสมของเกณฑ์ดังกล่าวก่อนนำมาใช้กับการรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Report) ซึ่งในประเทศไทยยังไม่ได้บังคับใช้ในทางกฎหมายว่าทุกบริษัทจะต้องดำเนินการ

## 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย วัฒนธรรมบริษัท จิตอาสาพนักงาน และภาพลักษณ์ของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำนอกจากจะมีหน้าที่สร้างความมั่งคั่งให้แก่องค์กรและผู้เป็นเจ้าของกิจการแล้ว ยังต้องมีหน้าที่สร้างให้องค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม (Barnard, 1938) โดยต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างคุณค่าและทางเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้ตาม ซึ่งเรียกว่าเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและเป็นแบบอย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาผู้ตามไปสู่การบรรลุผลการปฏิบัติงานที่ดีในบริษัท จากผลการสัมภาษณ์พบลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล

1) ความมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความเป็นคนดี มีค่านิยมที่ดี มีอำนาจ และมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การกระทำของผู้นำสามารถสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ความไว้วางใจจากผู้ตาม และเป็นแบบอย่างที่ดีที่ทำให้ผู้ตามพยายามลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ หรือทำให้ผู้ตามคิดหรือปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นดังนี้

“โครงการ CSR เกิดขึ้นได้จากความชัดเจนในการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสุดจากส่วนกลางเพราะเป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เมื่อเข้าสู่กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติความสำเร็จมักขึ้นกับผู้บริหารในระดับรองลงมาที่จะสามารถนำพานโยบายเหล่านั้นเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติได้ดีเพียงใด” (พนักงานคนที่ 5)

“ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงานด้าน CSR แต่การผลักดันจาก CEO มีหลายลักษณะตั้งแต่เห็นดี เห็นงามในหลักการจากการอ่านตำราต่างๆ แต่ตัวเองไม่ได้มีนิสัยยึดมั่นในความดี เพียงแค่เอาเงินพาด เวลาพูดคุย สละ สลวย เพราะมีศิลปะในการพูดดีแต่ใจไม่เห็นด้วย แต่ลักษณะที่ดีที่สุดคือ การพาทำความดี โดยตัวผู้นำ ทำตัวเป็นตัวอย่างได้ด้วย CEO ของบริษัท เป็นคนจิตใจดี มีฝีมือให้ทั้งนโยบายและให้ทั้งเงิน มาลงมือทำด้วย เชิญคนอื่น ๆ มาด้วย ไม่ได้ยืนอยู่ด้วยสติปัญญาอย่างเดียว เค้กลงมาด้วยทุกกิจกรรม อาจไม่ได้มาอยู่ด้วยตลอด แต่มาทุกกิจกรรม ส่วนใหญ่มาให้กำลังใจในการทำกิจกรรม” (ผู้บริหารคนที่ 6)

“นอกเหนือจากกำหนดนโยบายการทำ CSR ที่เป็นกรอบการทำงานแล้ว ผู้นำระดับสูงของบริษัทเป็นผู้จัดตั้งแผนก CSR ขึ้นมาเอง และทำการเลือกสรรบุคลากรหลักๆมาทำงานด้านนี้ด้วยตนเอง ” (พนักงานคนที่ 4)

“CEO นอกจากมีบทบาทในการให้นโยบายกรอบแนวทางในการดำเนินกิจกรรม ในตัวท่านเองก็ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนในส่วนต่างๆ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำกิจกรรมนั้นด้วยตนเอง แนวคิดที่ท่านให้มาไม่ใช่แค่กิจกรรม แต่ คือ ให้พนักงานทุกคนที่ไปกิจกรรม CSR มีส่วนในการลงมือทำกิจกรรม CSR นั้นด้วยตนเอง” (ผู้บริหารคนที่ 5)

2) การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในวิถีทางของการกระตุ้นผู้ตามให้มีการพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างรอบคอบ ชัดเจนตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการกับปัญหา เพื่อแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นดังนี้

“บางโครงการผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มเอง อาทิ ผู้บริหารระดับสูงริเริ่มใช้แนวคิด พี่ชังาน้องใช้เรียน เพราะเมื่อปีที่แล้ว ที่น้ำท่วมภาคใต้ มีโรงเรียนได้รับความเสียหาย เราก็เลือกโรงเรียนที่นครศรีธรรมราช เรามีบูท ปกติเราต้องรื้อทิ้ง เราก็จะเอาโครงสร้างมาประกอบเป็นอาคารห้องสมุดให้กับโรงเรียน เราจะนำแนวคิดที่ว่า เราจะเอากลับมาใช้ให้เป็นประโยชน์ น้องๆ จะต้องมีห้องสมุดไว้ใช้ เริ่มปี 2554 เป็นปีแรก และจะทำทุกทุกๆ ปี และทำต่อไป” (ผู้บริหารคนที่ 4)

“ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานทำโครงการเพื่อสังคม โดยให้เราได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ให้อิสระเลือกอยู่ในกลุ่มที่ตรงกับความต้องการ หรืออยากตั้งกลุ่มใหม่ๆ เพื่อทำงานสังคมก็ได้ เช่น กลุ่มคุณภาพชีวิต กลุ่มพุทธศาสนา กลุ่มเสียสละ โดยในแต่ละกลุ่มจะมีการจัดกิจกรรมต่างกัน และผู้บริหารจะจัดสรรงบประมาณมาให้” (พนักงานคนที่ 7)

3) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม คือ พฤติกรรมของผู้นำในการจูงใจผู้ตาม ให้มีความรู้สึกสนใจ ดึงดูดใจ เกิดความกระตือรือร้น และทำท่ายในการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารผ่านการพูดหรือใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้ตามรับทราบความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นดังนี้

“บริษัทมี Model CSR ที่ดีทำให้มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานที่รวดเร็ว ส่วนสำคัญมาจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทิศทางการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดชัดเจนไว้ในแผนกลยุทธ์ของบริษัท ที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (พนักงานคนที่ 2)

“ประธานบริษัทของผมเคยตอบไว้ว่าปีนึงบริษัททำมาค้าขายทำกำไรได้บางส่วนให้คืนพนักงานเป็นโบนัส เราก็นำเงินจำนวนหนึ่งไปทำสิ่งที่เป็นความดีงามแก่สังคม โดยเฉลี่ยหัวละ 3,000 บาท เราทำตามกำลังที่เรามี ถ้าไม่พอค่อยคุยกันใหม่ มันไม่บริษัทไหนหรือกดูแลพนักงานดีจนเจ๋ง มีแต่บริษัทที่เจ๋งที่เค้าไม่ดูแลพนักงาน” (ผู้บริหารคนที่ 6)

4) การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการรับรู้และให้ความสนใจในความต้องการ ตลอดจนความสามารถที่แตกต่างกันในผู้ตามแต่ละคน ผู้นำพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามที่แตกต่างกัน สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพผู้ตามที่แตกต่างกันตามพื้นฐานของความรู้ความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการสร้างคุณค่าในตัวเอง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จและมีการเจริญเติบโตต่อไป

“CSR ที่บริษัททำคือการพยายามในการเปลี่ยนแปลงคน เปลี่ยนแปลงนิสัยคนซึ่งเป็นงานที่ยากมาก คนมีหลายแบบหลายอย่าง สอนลำบาก การทำงานของเรามีทั้งการสนับสนุน และการต่อต้านลำพังพลังของ HR ไม่เพียงพอ ต้องใช้พลังของ CEO ผลักดันด้วย” (ผู้บริหารคนที่ 6)

“บริษัทอยู่คู่กับชุมชนมาตั้งแต่ค.ศ. 1974 พนักงานเรามี ตั้งแต่รุ่นพ่อแม่จนถึงปัจจุบันเป็นรุ่นหลาน ความผูกพันระหว่างพนักงานค่อนข้างมาก เพราะเป็นบริษัทที่ตั้งมานาน นโยบายของผู้บริหารชัดเจนมากในเรื่องการเอาใจใส่ดูแลพนักงานและชุมชนด้วยความอ่อนน้อม” (ผู้บริหารคนที่ 7)

จากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลักดันนโยบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลจะมีลักษณะที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล

## 2.2.2 การกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการ คือ ระบบที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยการควบคุมของกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น โดยการบริหารจัดการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ อันจะก่อให้เกิดการสร้างเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วน

ได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาว ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทดังข้อความคิดเห็นที่ว่า “การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยที่สร้างเสริมให้บริษัทแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (ผู้ลงทุนคนที่ 5) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารบริษัทที่กล่าวว่า “การกำกับดูแลกิจการส่งผลให้บริษัทต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกอย่างต้องมีที่มา ต้องมีการตรวจสอบทั้งภายในภายนอก ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเท่ากับเป็นการสนับสนุนให้เกิดการทำดีมากขึ้น เกิดการทำดีที่ขยายวงกว้างสู่สังคมภายนอก มีการเปิดรับผลสะท้อนกลับจากสังคม ทำให้บริษัทอยากทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ” (ผู้บริหารคนที่ 1) นอกจากนี้ยังมีข้อสนับสนุนความคิดเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญโดยกล่าวว่า “การกำกับดูแลกิจการ กับ CSR แยกส่วนงานกันออกไปยอมรับว่าการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีผลต่อการทำให้เกิด CSR เพราะว่าเราจะทำอะไร เราก็ต้องมีจริยธรรมในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ถ้าทุกคนมีจริยธรรม ก็จะมีผลต่อจิตใจกับการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ” (ผู้บริหารคนที่ 5)

องค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการมีผลต่อการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ดังข้อความคิดเห็นที่ว่า “การแจ้งข้อมูลข่าวสารของบริษัทที่ชัดเจน ถูกต้อง ไม่ปกปิดข้อเท็จจริง เป็นการสร้างความจริงใจและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ลงทุน ซึ่งเปรียบได้กับการแสดงออกของบริษัทว่ารับผิดชอบต่อผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น” (ผู้ลงทุนคนที่ 4) นอกจากนี้การคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญในบริษัท ตลอดจนการสนับสนุนให้ผู้ถือได้ใช้สิทธิของตนยังบ่งชี้ถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้ถือหุ้นผ่านกลไกการกำกับดูแลกิจการ สอดคล้องกับข้อความคิดเห็น “เราอยากเห็นการแจ้งผลการดำเนินงานด้าน CSR ในการประชุมผู้ถือหุ้น และอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานดังกล่าวของบริษัท” (ผู้ลงทุนคนที่ 3) สำหรับบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรมการบริษัท เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้ลงทุน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียระดับต้นที่มีความสำคัญต่อบริษัท ยอมรับว่ามีผลต่อการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการเงิน ดังข้อความคิดเห็น “การกำกับดูแลกิจการที่มีรูปแบบของการบริหารที่อาศัยการควบคุมการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ทำการการบริหารงานภายในสามารถตรวจสอบ กำกับดูแลได้ จึงมั่นใจถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท ว่าสามารถทำงานได้ดี มีกำไรคืนผู้ลงทุนได้” (ผู้ลงทุนคนที่ 5)

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส การคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น ตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรมการบริษัท

### 2.2.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียในการศึกษาครั้งนี้ได้จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้มีส่วนได้เสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) ซึ่งเป็นกลุ่มและบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการและการดำรงอยู่ของบริษัท ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น (Stockholders)/เจ้าของ (Owner)/นักลงทุน (Investors) พนักงาน (Employees) ลูกค้า (Customers) และผู้ขายปัจจัยการผลิต (คู่ค้า) (Supplier) และ ผู้มีส่วนได้เสียประเภทที่สองคือผู้มีส่วนได้เสียระดับรอง (Secondary Stakeholders) คือ กลุ่มและบุคคลในสังคมผู้ซึ่งได้รับผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมจากกิจกรรมและการตัดสินใจของบริษัทแต่ไม่มีพันธะ

ต่อการดำเนินการของบริษัทถึงระดับที่เป็นความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของบริษัท ประกอบด้วย รัฐบาล (Governments) ชุมชนท้องถิ่น (Local Communities) สื่อ(Media) (Clarkson, 1995; Mcalister et al., 2005; Post, Lawrence, & Weber, 2002) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เป็นกระบวนการของการสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียและบริษัท ผ่านกระบวนการของการสนทนาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการธุรกิจผ่านการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ให้คำปรึกษาหารือ บนพื้นฐานของแสดงออกถึงความรับผิดชอบขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย แสดงในข้อความคิดเห็น

สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแสดงออกจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ทั้งระดับต่ำ ปานกลาง สูง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียสามารถพิจารณาจากแสดงออกในลักษณะการสนทนาแบบทางเดียว (One-Way Dialogue) การสนทนาแบบสองทาง (Two-Way Dialogue) และการสนทนาแบบหลายทาง (Multiple Way Dialogue) ดังข้อคิดเห็นที่ว่า

“บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ลงทุนรับทราบกิจกรรมการดำเนินการของบริษัทผ่านการรายงานผลให้กับผู้ถือหุ้นทราบอยู่แล้วในแต่ละปี” (ผู้บริหารคนที่ 4) ซึ่งสะท้อนภาพของบางบริษัทที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย ในที่นี้คือผู้ลงทุนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับต่ำ โดยพิจารณาจากแสดงออกในลักษณะการสนทนาแบบทางเดียว (One-Way Dialogue) นอกจากนี้ในบางบริษัทยังเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจในระดับปานกลาง โดยดำเนินการผ่านการสนทนาแบบสองทาง (Two-Way Dialogue) ดังข้อคิดเห็นดังนี้ “พนักงานของเราๆ จะปิดบริษัท 1 วัน เพื่อให้พนักงานไปช่วยทาสีให้โรงเรียน อันนี้เป็นไอเดียจากผู้บริหารที่ไปช่วยหมู่บ้านที่อยู่รอบๆ และเราก็ไปช่วยวัดด้วยเพื่อสร้างห้องสมุด ห้องสุขา ที่รับความเสียหายจากน้ำท่วม แต่บางครั้งมีจากพนักงานของเราเสนอมา เช่นปลูกป่า ทอดกฐินไกลๆ เรามีรองรับทั้งสองแบบ” (ผู้บริหารคนที่ 8) สอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารในอีกอุตสาหกรรมที่กล่าวว่า “เราให้เค้ามมีส่วนร่วมในตอนที่ยังจัดกิจกรรม ซึ่งในขณะเดียวกันในระหว่างที่จัดกิจกรรมตรงนี้ เราได้มีการสำรวจพนักงานด้วยกันว่าอยากให้เราจัดกิจกรรมในรูปแบบไหน หรือมีความพึงพอใจ กับกิจกรรมที่จะไปร่วมมัย อยากเสนอแนะอะไรบ้าง นอกจากได้ลงมือทำแล้วยังได้แสดงความคิดเห็นด้วย” (ผู้บริหารคนที่ 5) วิธีการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับที่สูงขึ้นอาจดำเนินการโดย “องค์กรต้องพยายามสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะผลกระทบที่เกิดขึ้นจะมากหรือน้อยก็เป็นผลกระทบที่ต้องพิจารณา ให้มีส่วนร่วม เช่นมีระบบให้ข้อร้องเรียน เราจัดการข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้หรือไม่อย่างไร” (ผู้บริหารคนที่ 2) จากทัศนะดังกล่าวล้วนสะท้อนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงและมุ่งเน้นการสนทนาแบบสองทาง (Two-Way Dialogue) อย่างไรก็ตามยังพบว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังพยายามสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระดับสูง สอดคล้องกับบางทัศนะที่กล่าวว่า “ในมุมมองของ CSR ต้องมี Stakeholder เข้ามาส่วนร่วม โครงการปลูกปัญญา เปิดโอกาสให้ Stakeholder มีส่วนร่วมมาก งบประมาณที่เราลงไปไม่มากเท่าไรแต่ Stakeholder ให้ความมีส่วนร่วมมาก เช่น ช่องรายการต่าง ๆ เจ้าของลิขสิทธิ์ไม่คิดค่าใช้จ่าย และติดตั้งงานให้ฟรี ผู้บริหารลงพื้นที่เยี่ยมเยียนโรงเรียน พนักงานเราก็มีโครงการพี่เลี้ยงจิตอาสา คือ เราให้

พนักงานสมัครเป็นพี่เลี้ยงโรงเรียนละ 1 คน เพื่อเก็บข้อมูลและทำระบบรองรับพี่เลี้ยงผ่านเว็บไซต์ปลูกปัญญาเพื่อเก็บข้อมูลและทำระบบว่าโรงเรียนไหนมีปัญหาการใช้สื่ออะไรบ้าง รองรับพี่เลี้ยงผ่านเว็บไซต์เพื่อบันทึกข้อมูล และบริษัทจะได้นำข้อมูลไปแก้ไข สำหรับโครงการแคร์เซ็นเตอร์ ทुरुปลูกปัญญาคอยรับเรื่องเวลาเปิดช่องรายการไม่ได้ อุปกรณ์เสียงลงโปรแกรมไม่ได้ เราก็มียูทิวบ์แคร์เซ็นเตอร์ 24 ชม.” (ผู้บริหารคนที่ 3) สะท้อนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงและมุ่งเน้นการสนทนาแบบหลายทาง (Multiple Way Dialogue)

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรูปแบบในการติดต่อสื่อสาร

#### 2.2.4 วัฒนธรรมบริษัท

วัฒนธรรมบริษัท คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัท เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมของคนในบริษัท ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า วัฒนธรรมบริษัท เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคม ดังข้อความความคิดเห็นที่ว่า “วัฒนธรรมบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดกิจกรรม” (ผู้บริหารคนที่ 5) การสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินการได้จากการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับข้อความความคิดเห็น “สร้าง CSR จากวัฒนธรรมภายในโดยให้เกิดการปลูกฝังผ่านการทำงานประจำวันของพนักงาน” (ผู้บริหารคนที่ 2) เช่นเดียวกับพนักงานในอีกบริษัทที่กล่าวว่า “กรอบการดำเนินงาน CSR ของบริษัทเกิดจากการสร้างค่านิยมหลักในองค์กร ซึ่งซึมซับลงเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่พนักงานทุกคนรับทราบกันดีอย่างทั่วถึง” (พนักงานคนที่ 1) จากคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกันว่าวัฒนธรรมบริษัทเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทพบสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1) วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้ข้อสรุปว่าการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทส่วนหนึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการปลูกฝังการรับรู้และการปฏิบัติผ่านการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัท ดังคำกล่าวในมุมมองพนักงานกลุ่มบริการที่กล่าวว่า “การจัดระบบโครงสร้างของ BMCL STAR เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนรับทราบ และพึงปฏิบัติ หลักในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร” (พนักงานคนที่ 5) ซึ่งการมุ่งเน้นการทำงานตามโครงสร้างดังกล่าวสอดคล้องกับบริษัทที่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ที่เน้นการควบคุมการทำงานโดยทำงานตามโครงสร้างองค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมุ่งเน้นผลสำเร็จจากการทำงาน อย่างไรก็ตามรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้นจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้สามารถประสบความสำเร็จเพียงไรอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุนอื่นร่วมด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดัน และสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านเวลา งบประมาณการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำเร็จได้ สอดคล้องกับการแสดงทัศนคติของผู้บริหารกลุ่มบริการกล่าวว่า “CEO มีบทบาทหลักๆ ในการให้นโยบายกรอบแนวทางในการดำเนินกิจกรรม และตัวท่านเองก็ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนในส่วนต่างๆ” (ผู้บริหารคนที่ 5) จึงอาจกล่าวโดยสรุปว่า

วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทางอ้อมผ่านทางผู้นำบริษัท

## 2) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

ความสำเร็จของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประการหนึ่ง มาจากการพยายามให้พันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ไม่ว่าจะ เป็นลูกค้า คู่ค้า ชุมชนที่บริษัทตั้งกิจการอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้หลายแห่งกำหนดไว้เป็นค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของบริษัท จนเป็นที่รับรู้และนำไปปฏิบัติในบริษัทโดยกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ดีเพียงใดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ สอดคล้องกับการให้ความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่กล่าวว่า “บริษัทเรา ทำกิจกรรมเกื้อหนุนสังคมในเขตจังหวัดในภาคใต้เสมอไม่ว่าเค้าร้องขอให้เราช่วยอะไร ทั้งเรื่องกำลังคน ให้เงินสนับสนุนตามกิจกรรมที่เค้าขอมา ซึ่งเราก็ดูในสิ่งที่เราช่วยได้ ซึ่งในส่วนนี้ต้องยอมรับว่าผู้บริหารของเราเป็นคนสำคัญที่เห็นความสำคัญในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนรอบข้าง และให้การสนับสนุนโครงการเพื่อสังคมทั้งที่เราเสนอ หรือชุมชนร้องขอตลอด” (ผู้บริหารคนที่ 1) นอกจากนี้ยังมีผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกบริษัท และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการทำงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวต่อไปนี้ “จริงๆ แล้วกิจกรรมที่เราทำเป็นส่วนเสริม นอกเหนือจาก CSR เพราะเราต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคมของเราด้วย เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราเสริมเข้าไปคือ เช่นเรื่องการที่เราช่วยเหลือชนบท ช่วยโรงเรียน นั่นคือ องค์กรประกอบของเรา เพื่อจะทำให้เกิดกิจกรรมที่ทำให้ลูกค้าของเรา ลูกบ้านของเราได้มีโอกาสไปร่วมกันทำกิจกรรม และในขณะเดียวกันเป็นการเสริมให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ซึ่งเราจะไปทำที่ห่างไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ๆ มีความขาดแคลนอยู่ ไม่ว่าจะ เป็นหมู่บ้าน เรื่องของการปลูกป่า เป็นการปลูกจิตสำนึกของพนักงาน ของลูกค้าของเรา ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมของสังคม นั่นก็คือทำเสริมตัวกิจกรรมหลักของเรา” (ผู้บริหารคนที่ 8) จากคำกล่าวของผู้บริหารในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างสะท้อนมุมมองการให้ความสำคัญต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยอาศัยวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกบริษัท เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจของตนควบคู่กับการทำเพื่อสังคมร่วมด้วยซึ่งกระบวนการดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากผู้นำบริษัทไม่เป็นผู้ผลักดันที่สำคัญจึงอาจกล่าวโดยสรุปว่าวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทางอ้อมผ่านทางผู้นำบริษัท

## 3) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย

วัฒนธรรมแบบเครือข่ายเป็นลักษณะของวัฒนธรรมที่บริษัทให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การมีพันธะผูกพันระหว่างพนักงานกับบริษัท และความจงรักภักดีต่อบริษัท เพื่อสร้างให้เกิดกระบวนการทำงานมีความเป็นมิตร มีความผูกพัน และมีความจงรักภักดีต่อบริษัท ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือข่ายเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้บริหารในกลุ่มทรัพยากรที่กล่าวว่า “เรื่องของ CSR มีขอบเขตที่เรียกว่า สร้าง Care Respect คือการห่วงใย ใส่ใจ และแบ่งปัน จากนั้นจึงดี ออกมาเป็นค่านิยม ที่เรียกว่า Spirit องค์กร ซึ่ง CSR อยู่ภายใต้ค่านิยมนี้” (ผู้บริหารคนที่ 2) ซึ่งเป็นการแสดงถึงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่ได้ก่อร่างขึ้นเป็นกรอบพฤติกรรมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทัศนะจากผู้บริหารในกลุ่มเทคโนโลยีที่กล่าวว่า “คุณค่าหลักของบริษัทที่นำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ในชีวิตประจำวันคือการ คำนึงถึงการเอาใจใส่โดยทุ่มเทเอาใจใส่ทำในสิ่งที่เหมาะสมที่ควรเพื่อผู้มีส่วนได้เสียของเรา” (ผู้บริหารคนที่ 3) เช่นเดียวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมบริษัทในรูปแบบที่เกื้อหนุนให้เกิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากทัศนะของผู้บริหารในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่กล่าวว่า “บริษัทเน้นสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการให้โดยสร้างให้มีจิตใจที่ติงามต่อกันผ่านหลักสูตรเติมพลังใจให้ความรักแก่กัน เราจัดเพื่อทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเรา” (ผู้บริหารคนที่ 6) สอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่กล่าวว่า “ก่อนทำงาน CSR นอกองค์กร เราต้องเริ่มต้นสร้างสิ่งที่ดี และสิ่งที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในองค์กรก่อน” (ผู้บริหารคนที่ 1) โดยกระบวนการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติคือ “เราทำงานกันเป็นทีมเสมอ แต่อาจไม่ใช่ทีมที่เป็นไปตามโครงสร้างสายงาน เวลาที่มีกิจกรรมอะไร เราก็จะมีเครือข่ายการทำงานเพื่อประสานงานกันตลอด ทำให้หลายๆ โครงการเกิดขึ้นและผ่านไปได้ด้วยดี ” (พนักงานคนที่ 4)

#### 4) วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย คือวัฒนธรรมที่บริษัทเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานในระดับสูง สนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอิสระในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่บริษัท เพื่อนำไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสใหม่ๆ และการสร้างบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้บริหารในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่ชัดเจนของบริษัทคือ เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วในการทำงาน ไม่กลัวความท้าทายใหม่ เพราะงานเยอะจึงต้องทำงานรวดเร็ว และงาน CSR เป็นเหมือนการดำเนินงานในชีวิตประจำวันของบริษัท ที่ให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่ในคุณภาพชีวิตของชุมชน และสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จึงไม่ใช่เรื่องน่ากลัว” (ผู้บริหารคนที่ 1) สอดคล้องกับการแสดงความเห็นถึงกระบวนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทภายใต้รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายจากผู้บริหารกลุ่มบริการที่กล่าวว่า “บริษัทมีวัฒนธรรมที่เลือกใช้เลือกคนรุ่นใหม่ในการทำงาน ซึ่งเค้ามีมุมมองที่แตกต่างต่อการทำงานในสังคมแตกต่างกับคนรุ่นเดิมๆ บางที เค้ามีแนวคิดอะไรใหม่ ๆ ที่เราคาดไม่ถึง เราก็ได้ไอเดียจากเค้า เพราะเค้าแล้วเราเปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็น ได้เท่าเทียมกันหมด คุณต้องกล้าคิดกล้าแสดงออก ซึ่งความคิดใหม่ๆ แบบนี้มีผลต่อการคิดไอเดียใหม่ๆ กับงาน CSR ซึ่งเป็นผลพวงมาจากคนรุ่นใหม่ไปเห็นของที่อื่นมา แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร” (ผู้บริหารคนที่ 5) ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้บริหารจากกลุ่มเทคโนโลยีที่กล่าวว่า “วัฒนธรรมบริษัทที่เน้น



สร้างสรรค์ โดยเราพยายามเสาะหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการ CSR หลายอย่างเริ่มต้นตรงจุดนี้” (ผู้บริหารคนที่ 3)

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมบริษัทมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย แต่สำหรับวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นและวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทางอ้อมผ่านทางผู้นำบริษัท

## 2.3 ปัจจัยอื่นๆ

ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลเกี่ยวกับตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียน ดังนี้

### 2.3.1 จิตอาสาพนักงาน

กลไกสำคัญอีกประการที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในบริษัท แต่ความร่วมมือที่นำมาซึ่งประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นความร่วมมือด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องอาศัยกลไกทางการจัดการเป็นตัวบังคับให้พนักงานจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อสังคม เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการคิดและการกระทำ ดังข้อคิดเห็นต่อไปนี้

“ความร่วมมือของคนในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (พนักงานคนที่ 1)

“การทำกิจกรรมบางอย่างอาศัยพนักงานก็จะใช้การอาสาสมัครทั้งในและนอกเวลาทำงาน” (ผู้บริหารคนที่ 1)

“พนักงานที่เข้ามาสู่โครงการ Share to Shine เค้ามาด้วยอาสาสมัครทุกครั้ง เราจะมีกำหนดความต้องการไปว่าต้องการคนมากน้อยแค่ไหน” (ผู้บริหารคนที่ 5)

“ความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน อาทิ เวลาลงพื้นที่ก็จะขอความร่วมมือไปยัง Hub ต่าง ๆ เค้าก็ส่งพนักงานกันมาช่วยกัน เช่น ที่ผ่านมา หลังน้ำท่วมก็ช่วยกัน มาทาสี มาช่วยกันด้วยความเต็มใจและยินดี” (ผู้บริหารคนที่ 4)

“พนักงานในบริษัทมีการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR โดยจำแนกเป็นหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มคุณภาพชีวิต กลุ่มพุทธศาสนา กลุ่มเสียสละ ซึ่งจะมีกิจกรรมในแต่ละกลุ่มโดยบริษัทเป็นฝ่ายสนับสนุนงบประมาณให้ดำเนินการ” (ผู้บริหารคนที่ 7)

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าจิตอาสาพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกำกับดูแลกิจการ

ผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส และ

กล้าที่จะให้ติดตาม ตรวจสอบจากสังคมภายนอก อีกทั้งยังเสมือนสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารกับกับสังคมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของพนักงานในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่กล่าวว่า “ความต้องการตอบแทนสังคมของคณะผู้บริหาร มีผลต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการทำงานที่เป็นไปในแนวทางที่เห็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม กล้าให้สังคมมีส่วนร่วมและช่วยตรวจสอบ” (พนักงานคนที่ 6) นอกจากนี้ในทัศนะของผู้บริหารในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารได้กล่าวว่า “ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถสร้างสามารถจูงใจให้เกิดการทำงานที่ดีมีจริยธรรม พนักงานไม่กล้าทำตัวไม่ดี และรู้ว่าตัวเองมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร รู้ว่าต้องมีการตรวจสอบ เท่ากับเป็นการเริ่มสร้างให้บริษัทเป็นบริษัทที่ดีมีจริยธรรม” (ผู้บริหารคนที่ 1) นอกจากนี้ในทัศนะของผู้บริหารบริษัทกลุ่มเทคโนโลยีกล่าวว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการกำหนดการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการร่วมด้วย “ตั้งแต่ระดับ CEO ได้มีความชัดเจนว่าในเรื่องของ CSR เราต้องทำให้ครบทั้งระบบ ซึ่งในส่วนของ CSR in Process เราจะมีกิจกรรมที่เปิดกว้างและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำงานภายใต้นโยบายที่กำหนดว่าทำงานให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในส่วน CSR after Process เน้นการจัดโครงการ เพื่อตอบแทนสังคม” (ผู้บริหารคนที่ 3) จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในบริษัทได้

### 2.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัท

ผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้าง รักษา หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีลักษณะที่สำคัญในการอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งล้วนเป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่ได้ทำหน้าที่ควบคุม และต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ กระตุ้น จูงใจ สร้างสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในบริษัท ก่อให้เกิดการรับทราบและยอมรับร่วมกันในระบบการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งผลจากการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพพบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหายดังนี้

#### 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น

“ถ้าผู้บริหารทำ คนอื่นหรือแผนกอื่นที่ไม่เห็นด้วยเค้าจะทำด้วย” (ผู้บริหารคนที่ 6) เป็นคำกล่าวที่แสดงถึงการสนับสนุนความสำคัญของผู้นำบริษัทในทัศนะผู้บริหารกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม และสืบเนื่องจากวัฒนธรรมบริษัทของแต่ละแห่งมีความต่างกันในกรณีบริษัทที่มีวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้นจะมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่มุ่งเน้นการควบคุมการกระบวนกรดำเนินงานภายใน ให้ความสำคัญกับลักษณะการดำเนินการที่เป็นทางการและมีโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจนเป็นทางการ คำนึงถึงการรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทของบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีความหลากหลายซับซ้อนทั้งในแง่ระบบการจัดการ ทรัพยากรบุคคลงบประมาณและทรัพยากรทางการบริหารอื่น จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้ตาม ตลอดจนกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในบริษัทได้

ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารกลุ่มทรัพยากรที่กล่าวว่า “อย่างไรบริษัทใหญ่ มีพนักงานจำนวนมากที่ต้องดูแล มีสายบังคับบัญชายาวและซับซ้อน การผลักดันและขับเคลื่อนกิจกรรมใดๆ แม้อูเหมือนจะมีงบประมาณและกำลังคนมาก แต่ก็ใช่จะเป็นเรื่องง่ายในการดำเนินการ หากไม่มีผู้นำระดับสูงมองภาพออกและเห็นความสำคัญ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ตลอดจนค่านิยมของบริษัทที่ชัดเจนให้คนอื่น ๆ ในบริษัทได้ทำตาม” (ผู้บริหารคนที่ 2) สอดคล้องกับทัศนะของพนักงานกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่กล่าวว่า “ผู้นำมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการทำงานของบริษัท เราจะไปทางไหน ผู้นำสำคัญที่สุดที่จะเป็นคนชี้หน้าเราไปถึงจุดนั้น โชคดีที่บริษัทของเรามีผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงและไม่เห็นแก่กำไรของบริษัทมากนัก” (พนักงานคนที่ 6) นอกจากนี้ในทัศนะของผู้ลงทุนกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารมีมุมมองต่อผู้นำกับการทำงานในบริษัทที่มีรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นว่า “ผู้นำจะเป็นผู้ให้นโยบาย ให้การสนับสนุนงบประมาณตามงบที่เสนอ หรือนอกเหนือตามกรณีพิเศษ” (ผู้ลงทุนคนที่ 1) จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสามารถสะท้อนภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

## 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

ผู้บริหารกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างได้กล่าวว่า “นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้คิดริเริ่มทำกิจกรรม CSR แล้ว บริษัทเรายังเปิดรับความคิดเห็นการทำกิจกรรม CSR จากพนักงานด้วย เช่น ปลูกป่า ทอดถิ่นไกลๆ เรามีรองรับทั้งสองแบบ เพราะเราอยากให้พนักงานของเราทำกิจกรรมพวกนี้ เพื่อที่จะให้เค้ารู้สึกว่าการกลับมาเราต้องกลับมางานของเราให้ดีขึ้น มันเป็นการปลูกฝังจิตสำนึก เราพยายามที่จะสร้างสังคมใหม่” (ผู้บริหารคนที่ 8) จากความคิดเห็นดังกล่าวสะท้อนลักษณะของผู้นำที่เน้นการกระตุ้นผู้ตามเพื่อเกิดการพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ซึ่งสะท้อนภาพของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันการกระทำดังกล่าวเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกบริษัทซึ่งเป็นมิติหนึ่งของรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด สอดคล้องกับทัศนะของผู้บริหารบริษัทกลุ่มเทคโนโลยีกล่าวว่า “เนื่องจากบริษัทเรา CEO ได้มีความชัดเจนว่าในเรื่องของ CSR เราต้องทำให้ครบทั้งระบบ ซึ่งนโยบายขององค์กรจะมีความชัดเจน มีความต่อเนื่องพยายามนำจุดแข็งของบริษัทมาทำ CSR และต้องได้รับการมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนกับจาก Stakeholder ทุกภาคส่วน” (ผู้บริหารคนที่ 3) ซึ่งสะท้อนภาพของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำแก่พนักงานในบริษัท มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและกระตุ้นให้เกิดการใช้การพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ผ่านการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่บริษัท ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวมีผลต่อการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกบริษัท และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด ดังที่บริษัทสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

## 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย

ผู้บริหารกลุ่มอุตสาหกรรมบริการกล่าวว่า “CEO มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนในส่วนต่างๆ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำกิจกรรมนั้นด้วยตนเอง จนต่อเนืองกลายเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นการเปิดโอกาสและการแสดงความ

คิดเห็น หรือได้ลงมือทำจริงๆ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม” (ผู้บริหารคนที่ 5) สอดคล้องกับทัศนคติของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรมที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่ CEO หลายๆ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เริ่มเห็นความสำคัญของ CSR แต่บริษัทเรา CEO เน้นการทำ CSR กับกลุ่มคนทำงานในบริษัทถึงเหนือ แต่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องมีคนหลักๆที่เป็นคนผลักดันให้เกิดการสร้างกิจกรรมต่างๆ ต้องพยายามสร้างให้เกิดพลังความดีให้กับคนในบริษัท การทำสิ่งไม่ดีในองค์กรจะได้น้อยลง เราเลยสนใจที่จะบ่มเพาะเพื่อสร้างคนดีให้กับครอบครัวเขา และสังคมเขา เพื่อให้เขาเป็นพนักงานที่ดีแก่เราด้วย เราให้ความสำคัญเรื่องความดีงามในคุณธรรม นี่คือวัฒนธรรมของเรา” (ผู้บริหารคนที่ 6) จากทัศนคติดังกล่าวข้างต้นสะท้อนภาพของผู้นำบริษัทที่มีคุณลักษณะของการมีอิทธิพลต่อความคิด และการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ตามในบริษัทซึ่งเป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นให้เกิดการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ของการคิด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการกระทำเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ

#### 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

ผู้บริหารกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างได้กล่าวว่า “ทัศนคติและจิตสำนึกของผู้บริหารขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งบอกว่าจะทำ CSR ในรูปแบบไหน ทำเพื่ออะไร ถ้าเรามีทัศนคติที่ดีต่อเรื่องนี้ เราก็สามารถทำ CSR ได้ เพราะเรื่อง CSR เป็นเรื่องใกล้ตัว เราอาจไม่จำเป็นต้องไปปลูกป่าไกลๆ เราทำแค่ผลิตภัณฑ์ของเราให้ถูกต้อง กิจกรรมของเราไม่ก่อความเดือดร้อนให้สังคมรอบบ้านนี้ก็ช่วยเยอะแล้ว ดังนั้นในทุกวันนี้บริษัทเราจึงเน้นการทำ CSR ผ่านการพัฒนาจากตัวผลิตภัณฑ์ของเราเองก่อนให้มีนวัตกรรมเน้นให้มีความปลอดภัยกับสังคมและสิ่งแวดล้อม” (ผู้บริหารคนที่ 8) จากผลการสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนภาพของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้เกิดการการสร้างสิ่งใหม่หรือการพัฒนานวัตกรรมได้ เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่มการเงินที่กล่าวว่า “ผู้บริหารให้นโยบายที่ชัดเจนว่าลักษณะการทำธุรกิจของเราต้องตอบแทนสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ CSR โดยมีการกำหนดไว้ในแผนธุรกิจของธนาคาร และในแง่การทำงานบริษัทเรามีความชัดเจนที่เน้นทำงานกับคนรุ่นใหม่ เพราะเราจะได้มุมมองที่แตกต่างในการทำงานซึ่งแตกต่างกับคนรุ่นเดิมๆ ดังนั้นบริษัทเราจึงให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่แสดงความคิดเห็นได้เท่าเทียมกันหมด ให้กล้าคิด กล้าแสดงออก เพื่อจะได้มีมุมมองใหม่ๆ เป็นจุดเด่นของบริษัท” (พนักงานคนที่ 4) ซึ่งสะท้อนภาพผู้นำบริษัทที่มีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีผลต่อการเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานในบริษัท เพราะบริษัทเน้นการทำงานกับคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีวัฒนธรรมส่วนตัวที่เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้อย่างง่ายดายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเชื่อมโยงไปยังการก่อร่างเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่มีรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายจึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

สำหรับประเด็นเรื่องปัจจัยอื่นๆ กล่าวได้ว่า ปัจจัยจิตอาสาพนักงานเป็นปัจจัยอื่นที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนอกเหนือจากปัจจัยที่กำหนดในกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ที่กำหนดขึ้น อีกทั้งยังพบความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนยังเป็นปัจจัยที่อิทธิพลต่อการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทในทุกรูปแบบ อาทิ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

จึงสรุปได้ว่าผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จิตอาสาพนักงาน และวัฒนธรรมบริษัท โดยเฉพาะรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมบริษัทในทุกรูปแบบซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

## 2.4 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า จากประสบการณ์และการสังเกตของกลุ่มตัวอย่างได้มีการให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านการอธิบายความหมาย การดำเนินกิจการ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยกล่าวว่าการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่แตกต่างกันไปโดยบางทัศนะอาจมองจากจุดเริ่มต้นของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรเริ่มจากภายในบริษัทก่อนขยายขอบเขตไปสู่สังคมภายนอกบริษัท ในขณะที่หลายทัศนะกลับมีมุมมองต่อความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในขอบเขตที่กว้างขึ้นโดยเน้นการกระทำดี ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ด้วยความสมัครใจเพื่อเป็นการแสดงถึงการมีหน้าที่พลเมืองที่ดีเพื่อตอบแทนสังคม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของ แครร์รอล (Carroll, 1991) พบว่า กลุ่มตัวอย่างจาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรมมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาพรวม สอดคล้องกับมิติความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดำเนินการเพื่อ 1) ลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน 2) เพื่อตอบแทนสังคมโดยการดำเนินการด้วยการเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ยกย่องและพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม จากผลการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า มีรูปแบบการดำเนินการที่หลากหลาย และผสมผสานกันระหว่าง การดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-in-Process) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในหน้าที่หลัก การดูแลสิ่งแวดล้อมในบริษัทหรือโรงงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การดูแลพนักงาน การพัฒนาทักษะในการทำงานของคู่ค้า การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ รูปแบบการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ รวมถึงความถึงกิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (CSR-after-Process) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการบริจาคเงินให้วัดและโรงเรียน กิจกรรมอาสา (สร้าง พัฒนา ซ่อมแซมวัดหรือโรงเรียน) การดูแลสิ่งแวดล้อม (การปลูกป่า ดูแลสภาพแวดล้อมของชุมชน) การพัฒนาคุณภาพชีวิต (สร้างงาน ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัย) การศึกษา (การพัฒนาแนวทางการศึกษา การให้ทุนการศึกษา โครงการพัฒนาบุคลากรครูการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย) การกุศล (การบริจาคโลหิต) และการพัฒนาด้านจริยธรรม (การปฏิบัติธรรม การส่งเสริมทำความดี)

มุมมองต่อปัญหาในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนสามารถจำแนกเป็นปัญหาจากภายในและปัญหาจากภายนอก โดยปัญหาจากภายในบริษัท ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ในขณะที่ปัญหาจากภายนอกองค์กร มาจาก การขาดความต่อเนื่องและการขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอนาคต ในด้านการดำเนินการกลุ่มตัวอย่างเสนอแนะว่า 1) ควรพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้มีการดำเนินการที่มีความต่อเนื่อง 2) สามารถใช้จุดแข็งของบริษัทในการพัฒนาพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประสิทธิภาพ และ 3) เปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับด้านการประเมินความสำเร็จของพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า การประเมินความสำเร็จของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในอนาคตอาจต้องมีการเชื่อมโยงกับการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการจากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกกำลังนิยม แต่อาจมีประเด็นที่ต้องตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานสากล ที่มีจำนวนมาก ยังชี้วัดประเมินได้ไม่ชัดเจน และอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งควรพิจารณาความเหมาะสมของเกณฑ์ดังกล่าวก่อนนำมาใช้กับการรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Report) ซึ่งในประเทศไทยยังไม่ได้บังคับใช้ในทางกฎหมายว่าทุกบริษัทจะต้องดำเนินการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำโดยเฉพอย่างยิ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย และวัฒนธรรมบริษัทโดยเฉพาะวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติและวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงเหตุ

และผลเกี่ยวกับตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย จิตอาสาพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในบริษัท อีกทั้งยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหายในบริษัทได้

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนนี้มุ่งตอบคำถามการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เหมาะสม

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) ในลักษณะของการออกแบบแบบขนาน (The Convergent Parallel Design) (Creswell & Clark, 2011) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่าง ที่สามารถเติมเต็มให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์และสามารถตอบปัญหาของการวิจัย ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกันของกระบวนการวิจัย มีการให้น้ำหนักความสำคัญของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอิสระจากกัน จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาผสมผสานกันในขั้นตอนของการแปลผล

การแปลผลข้อมูลจากวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีในลักษณะของการออกแบบแบบขนาน ซึ่งเครสเวลและคลาก (Creswell & Clark, 2011) ได้เสนอแนะให้ทำการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged Data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่าการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A Side-by-Side Comparison for Merge Data) นำเสนอโดยใช้ตารางสรุป (A Summary Table) ข้อค้นพบจากการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งแสดงผลการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 การผสมผสานข้อมูลระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการผสมผสานข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
คำถามการวิจัยข้อที่ 1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย				
1.ความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนฯ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรม และด้านการกุศล</li> <li>• ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.70 ถึง 0.85 โดยตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ และด้านการกุศล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทจดทะเบียนฯ มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและเมื่อพิจารณาจากการให้ความหมายแม้จะมีแตกต่างกันในแต่ละบริษัทแต่ยังอยู่ภายในกรอบของ 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรม และด้านการกุศล แต่อาจไม่แบ่งแยกชัดเจน</li> </ul>	✓	
คำถามการวิจัยข้อที่ 2 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการดำเนินการในระดับใด				
2.ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนฯ พบว่า มีความคิดเห็นต่อการการแสดงผลพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.2827)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทจดทะเบียนฯ มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นจำนวนมากและหลากหลายรูปแบบ</li> </ul>	✓	



ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
2. (ต่อ)	เมื่อจำแนกรายองค์ประกอบพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรมมีระดับสูงมาก ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการกุศลอยู่ในระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนฯ คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียในสังคม และสิ่งแวดล้อม 2) เน้นการตอบแทนสังคมโดยไม่หวังผลกำไร</li> </ol> </li> </ul>		
3.ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>•บริษัทในกลุ่มทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากที่สุดคือ 4.4178 ซึ่งถือว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูงมาก รองลงมาคือบริษัทกลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง เทคโนโลยี กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มบริการ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของบริษัทเท่ากับ 4.318 4.3152 4.3029 4.2686 4.2347 4.2248 และ 4.1747 ตามลำดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•บริษัทจดทะเบียนฯในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม มีความพยายามในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเหมือนกัน ซึ่งแม้มีโครงการ หรือกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ แต่สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆที่บริษัทจดทะเบียนฯ มีผสมผสานกันคือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมี ความรับผิดชอบต่อ (CSR-in-Process)</li> <li>2) กิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (CSR-after-Process)</li> </ol> </li> </ul>	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผลาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
คำถามการวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยที่ก่อเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยคือปัจจัยใด				
4.ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
4.1ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 มิติ คือการมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และการพิจารณาในระดับปัจเจกบุคคล</li> <li>ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.78 ถึง 0.87 โดยตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ อิทธิพลต่อความคิด และการพิจารณาในระดับปัจเจกบุคคล ตามลำดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำเป็นต้องแบบอย่างสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเข้าใจบุคลากรในบริษัทสามารถสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสู่การปฏิบัติจริง</li> </ul>	✓	
4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการกระทำ</li> </ul>	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
4.2 (ต่อ)		<p>อย่างชัดเจนจึงจะเป็นต้นแบบที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้นำได้กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา ผ่านการเป็นผู้ริเริ่มโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นความคิดของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานริเริ่มเสนอโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ตอบสนองความต้องการของสังคม</li> <li>• ผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ผ่านการพูดที่ให้อำนาจและสร้างความมั่นใจ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท</li> <li>• ผู้นำให้ความสำคัญกับการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล โดยเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานจึงแสดงออกโดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในบริษัทก่อนที่จะพัฒนาสังคม</li> </ul>		

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
5. ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการ				
5.1 องค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลกิจการประกอบด้วย 3 มิติ คือการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท และ สิทธิของผู้ถือหุ้น</li> <li>ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.84 ถึง 0.88 โดยตัวแปรสิทธิของผู้ถือหุ้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุด รองลงมาคือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และ บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท ตามลำดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลกิจการมีการเห็นพ้องต้องกันว่าองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบของ กรรมการบริษัท และสิทธิของผู้ถือหุ้น</li> </ul>	✓	
5.2 ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทดำเนินการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ผ่านการแจ้งข้อมูลข่าวสารของบริษัทที่ชัดเจน ถูกต้อง ไม่ปกปิด ข้อเท็จจริง เพื่อแสดงความจริงใจ สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ลงทุน</li> </ul>	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ พยาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
5.2 (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>•บริษัทคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญในบริษัท แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วม โดยบริษัทต้องระวังและรักษาผลประโยชน์ไว้ให้</li> <li>•บริษัทมีกลไกการบริหารงานกำกับดูแลกิจการและควบคุมการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะกลุ่มนักลงทุนในประสิทธิภาพการทำงาน</li> </ul>		
6.การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย				
6.1องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>•การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>•ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารคือ 0.92 และระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีต่ำสุด คือ 0.76</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องต้องกันว่า องค์ประกอบที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร</li> </ul>	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
6.2 การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท	<ul style="list-style-type: none"> <li>•การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย มีอิทธิพลทางตรงต่อความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ เสียมีส่วนร่วมในโครงการ ความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ทั้ง ในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง โดยดำเนินการผ่านการสนทนา แบบทางเดียว สองทาง และแบบ หลายทาง</li> <li>•บริษัทดำเนินการสนทนาแบบ ทางเดียวเช่น การรายงาน ประจำปี การให้ข้อมูลการทำ กิจกรรมของบริษัทถือเป็นการมี ส่วนร่วมในระดับต่ำ</li> <li>•บริษัทดำเนินการสนทนาแบบ สองทาง เช่น การร่วมเสนอความ คิดเห็นถือเป็นการมีส่วนร่วมใน ระดับปานกลาง</li> <li>•บริษัทดำเนินการสนทนาแบบ หลายทาง โดยสร้างความเป็นเป็น หุ้นส่วน (Partnerships) ระหว่างผู้ มีส่วนได้เสียและบริษัทในการ ดำเนินการด้าน CSR อีกทั้งเปิด โอกาสให้มีการวางแผน การ ดำเนินการตามแผน การควบคุม และติดตามการดำเนินงานร่วมกับ บริษัท</li> </ul>	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผลงาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
7.วัฒนธรรม บริษัทแบบ ลำดับชั้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>•วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นประกอบด้วย 3 มิติ คือ การควบคุม สายบังคับบัญชา และ ความมีประสิทธิภาพ</li> <li>•ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.81 ถึง 0.82 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุดคือ ความมีประสิทธิภาพรองลงมาคือ การควบคุม สายบังคับบัญชา โดยมีค่าน้ำหนักที่เท่าเทียมกัน</li> <li>•วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท <u>อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</u> โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.03</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•บริษัทที่มุ่งเน้นผลสำเร็จจากการทำงาน เน้นความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการควบคุมการทำงาน ถือว่ามีวัฒนธรรมบริษัทที่สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น ซึ่งการจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงไรอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุนอื่นร่วมด้วย คือการผลักดัน และสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านเวลางบประมาณการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำเร็จได้</li> <li>•วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทางอ้อมผ่านทางผู้นำบริษัท</li> </ul>		✓
8.วัฒนธรรม บริษัทแบบตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>•วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดประกอบด้วย 3 มิติ คือ การแข่งขัน ผลิตภาพ และพันธมิตร</li> <li>•ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•หลายบริษัทพยายามให้พันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</li> </ul>		✓

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	<p>มาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.71 ถึง 0.87 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุดคือ ผลผลิตภาพ รองลงมาคือ การแข่งขัน และพันธมิตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท <u>อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ</u> ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.07</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้กำหนดไว้เป็นนโยบาย และค่านิยมหลักจนเป็นที่รับรู้และนำไปปฏิบัติในบริษัท จนกลายเป็นวัฒนธรรมของบริษัท</li> <li>วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอาจมีผลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทางอ้อมผ่านทางผู้นำบริษัท</li> </ul>		
9. วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายประกอบด้วย 3 มิติ คือ การทำงานเป็นทีม การร่วมมือ และการสร้างขวัญกำลังใจ</li> <li>ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.78 ถึง 0.93 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุดคือ การร่วมมือ รองลงมาคือ การสร้างขวัญกำลังใจ และการทำงานเป็นทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องต้องกันว่าวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท</li> <li>วัฒนธรรมบริษัททำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดโครงการ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท</li> <li>วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ โดยเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมใน</li> </ul>		✓



ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผลงาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท <u>อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ</u> ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.08</li> </ul>	<p>การทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันและรักบริษัท ซึ่งเปรียบกับสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในกลุ่มพนักงานภายในบริษัท เพื่อสร้างสรรค์ไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่กว้างขึ้น</p>		
10. วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย ประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ และการพัฒนา</li> <li>• ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวแปรสังเกตมีค่าระหว่าง 0.83 ถึง 0.89 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุดคือ การสร้างสรรค์ รองลงมาคือ การพัฒนา และความยืดหยุ่น</li> <li>• วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลายมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท <u>อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ</u> ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.09</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย เป็นวัฒนธรรมที่กลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่สำคัญต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท</li> <li>• วัฒนธรรมบริษัทแบบทำลาย เน้นให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีเสรีภาพ เพื่อการสร้างบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสร้างผลการทำงานที่ดีแก่สังคม</li> </ul>		✓

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
11. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการกำกับดูแลกิจการ	•ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการกำกับดูแลกิจการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.72	•ผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายใหม่ๆในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส และกล้าที่จะให้ติดตาม ตรวจสอบจากสังคมภายนอก อีกทั้งยังเหมือนสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารกับกับสังคมภายนอก	✓	
12. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น	•ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.80	•ผู้นำมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้ตาม ผ่านการกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในบริษัทได้ และเป็นสิ่งจำเป็นมากโดยเฉพาะในบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีความหลากหลายซับซ้อนในโครงสร้างการบริหารและการจัดการ ซึ่งมักมีวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น	✓	
13.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด	•ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า	•ผู้นำมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำแก่พนักงานในบริษัท โดยมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและกระตุ้นให้	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผลงาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
13.(ต่อ)	สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83	เกิดการใช้การพัฒนาการใช้ ความคิดใหม่ๆ ผ่านการใช้ ประโยชน์จากจุดแข็งที่บริษัทซึ่ง คุณลักษณะดังกล่าวมีผลต่อการ สร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทที่ เน้นที่มุ่งเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ภายนอกบริษัทและให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการ ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบ วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด	✓	
14. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับ วัฒนธรรมบริษัท แบบเครือข่าย	•ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรม บริษัทแบบเครือข่ายอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83	•ผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้าง รักษา หรือเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่มีลักษณะของผู้นำที่มี อิทธิพลต่อความคิด และการ สร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ตามใน บริษัท ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการ สร้างวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นให้ เกิดการเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ ของการคิด การแสดงความคิด เห็น การตัดสินใจและการ	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ พยาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
		กระทำเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ		
15. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทายนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.81</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้เกิดการการสร้างสิ่งใหม่หรือการพัฒนานวัตกรรมได้</li> <li>ผู้นำบริษัทที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม กระทำโดยมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>ผู้นำบางบริษัทมีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงาน อาทิ เน้นการทำงานกับคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้อย่างง่ายดาย เพื่อเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานในบริษัท</li> </ul>	✓	

ตาราง 24 (ต่อ)

ประเด็น	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผลการ ผสาน ข้อมูล	
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
		ซึ่งเชื่อมโยงไปยังการก่อสร้างเป็น วัฒนธรรมบริษัทที่มีรูปแบบ วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย		
16. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การ กำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัท แบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัท แบบตลาด วัฒนธรรมบริษัท แบบเครือข่าย และวัฒนธรรม บริษัทแบบทำทนาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางอ้อมต่อความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดย ส่งผ่านการกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.09</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการ กำหนดนโยบายด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และทิศทางการดำเนินงานที่ ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการ สร้างและปลูกฝังในวัฒนธรรม บริษัท และการสร้างการกำกับ ดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	✓	
17.จิตอาสา พนักงาน	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลไกที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนิน การด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ให้บรรลุเป้าหมายต้องอาศัยความ ร่วมมือจากพนักงานในบริษัท</li> <li>แต่ความร่วมมือที่นำมาซึ่งประ สิทธิภาพนั้นต้องเป็นความร่วมมือ ด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องอาศัย กลไกทางการจัดการเป็นตัวบังคับ ให้พนักงานจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อ เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระใน การคิดและการกระทำ</li> </ul>		✓

จากตาราง 24 ผลการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่ามีความสอดคล้องกัน เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทครอบคลุมอยู่ภายใต้ 4 มิติที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล โดยข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุนว่าความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ และด้านการกุศล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมทั้ง 4 มิติแต่อาจไม่ชี้ชัดว่าถูกกำหนดเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมด้านใดระหว่าง ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม ด้านการกุศล จากผลการผสมผสานข้อมูลจึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสอดคล้องกับแนวคิดแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

2. ระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุนว่าในภาพรวมระดับการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อจำแนกรายองค์ประกอบ พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรมมีระดับสูงมาก ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการกุศลอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทกลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เทคโนโลยี กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มบริการ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค โดยกลุ่มอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ถือว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูงมาก มีเพียงบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคที่มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม มีความพยายามในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเหมือนกัน ซึ่งแม้มีโครงการหรือกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ แต่สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีผสมผสานกันคือ 1) การดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-in-Process) 2) กิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (CSR-after-Process) โดยความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ไทย คือ การลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียในสังคม และสิ่งแวดล้อม และการตอบแทนสังคมโดยไม่หวังผลกำไร

สำหรับปัญหาในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนสามารถจำแนกเป็นปัญหาจากภายในและปัญหาจากภายนอก โดยปัญหาจากภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ค่านิยมร่วม (Shared value) ในขณะที่ปัญหาจากภายนอกองค์กร มาจากการขาดความต่อเนื่องและการขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการผสมผสานข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55 โดยองค์ประกอบที่สำคัญต่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นทางสติปัญญา เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ อิทธิพลต่อความคิด และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่บ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำควรเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเข้าใจบุคลากรในองค์กร สามารถสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสู่การปฏิบัติจริง โดยแสดงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและมีส่วนร่วมในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีแก่พนักงาน นอกจากนี้ผู้นำควรเป็นผู้ริเริ่มโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นความคิดของพนักงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานริเริ่มเสนอโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ตอบสนองความต้องการของสังคม อีกทั้งผู้นำต้องมีการให้กำลังใจและสร้างความมั่นใจ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานการพยายามจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาและยกระดับการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในบริษัทก่อนที่จะพัฒนาชุมชนภายนอก ซึ่งลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล ผลจากการผสมผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

3.2 การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าการกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25

โดยองค์ประกอบที่สำคัญคือสิทธิของผู้ถือหุ้นเนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุด รองลงมาคือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และบทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับกลไกการกำกับดูแลกิจการด้านการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส ผ่านการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจน ถูกต้อง ไม่ปกปิด ข้อเท็จจริง นอกจากนี้บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัทยังเป็นองค์ประกอบซึ่งสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งการคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นที่ต้องเปิดโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญในบริษัท และแสดงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วม ผลจากการผสมผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

3.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 โดยองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกในการวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียคือการติดต่อสื่อสาร รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าองค์ประกอบทั้งสองมีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยสนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ดำเนินการผ่านการสนทนาแบบทางเดียว การสนทนาแบบสองทาง และการสนทนาแบบหลายทาง ผลจากการผสมผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

3.4 รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ผลจากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าวัฒนธรรมบริษัทซึ่งประกอบด้วยรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และ วัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.03 -0.07 0.08 และ -0.09 ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพเพราะกลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่สนับสนุนว่าการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินการได้ เพราะวัฒนธรรมบริษัทเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะในบริษัทที่มีระดับการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นผลสำเร็จจากการทำงาน เน้นความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการควบคุมการทำงาน แต่วัฒนธรรมบริษัทดังกล่าวนี้อาจต้องได้รับการผลักดัน และสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านเวลา งบประมาณ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำเร็จได้ นอกจากนี้ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างยังพบข้อสนับสนุนที่สำคัญว่าความสำเร็จของการดำเนินการด้านความ



รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอีกประการหนึ่งมาจากการพยายามให้พันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า ชุมชนที่บริษัทตั้งกิจการอยู่ โดยมีผู้นำเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญซึ่งระดับการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้นและวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอาจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านผู้นำบริษัท นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายยังเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยหลายบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เน้นการทำงานที่มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันและรักบริษัท ซึ่งเปรียบกับสร้างรับผิดชอบต่อสังคมในกลุ่มพนักงานภายในบริษัท เพื่อสร้างสรรค์ไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่กว้างขึ้น อีกทั้งผลจากการสัมภาษณ์ยังสนับสนุนว่าบางบริษัทมีการปลูกฝังและสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีเสรีภาพ เพื่อการสร้างบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสร้างผลการดำเนินงานที่ดีแก่สังคมซึ่งสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทาย จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทายสามารถเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้

ผลจากการผสมผสานข้อมูลพบความไม่สอดคล้องกันเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัททั้งวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทาย ที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในขณะที่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพกลับมีมุมมองที่สนับสนุนว่ารูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในทางตรงและทางอ้อม

### 3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ

ผลจากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการกำกับดูแลกิจการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.72 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส และกล้าที่จะให้ติดตาม ตรวจสอบจากสังคมภายนอก อีกทั้งยังเสมือนสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารกับสังคมภายนอก เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ ผลจากการผสมผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ

### 3.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.80 ซึ่งสอดคล้องกับการข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้

ตาม ผ่านการกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในบริษัทได้ และเป็นสิ่งจำเป็นมากโดยเฉพาะในบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีความหลากหลายซับซ้อนในโครงสร้างการบริหารและการจัดการ ซึ่งมักมีวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น ผลจากการผสมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

3.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

การวิจัยในเชิงปริมาณพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างสนับสนุนว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำแก่พนักงานในบริษัท โดยมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและกระตุ้นให้เกิดการใช้การพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ผ่านการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่บริษัทซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวมีผลต่อการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกบริษัทและให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด ผลจากการผสมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

3.8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย

การวิจัยเชิงปริมาณพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่สรุปได้ว่าผู้นำซึ่งเป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยอิทธิพลต่อความคิด และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม จะมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นให้เกิดการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ของการคิด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการกระทำเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย ผลจากการผสมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย

3.9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย

ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.81 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่สรุปว่าผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม เป็นลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถแสดงพฤติกรรมโดยมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานเพื่อ

กระตุ้นให้เกิดการการสร้าสิ่งใหม่หรือการพัฒนานวัตกรรมได้ เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้อย่าง ง่ายตาย เพื่อเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานในบริษัทซึ่งเชื่อมโยงไปยังการก่อร่างเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่มี รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทหาย ผลจากการผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความ สอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรม บริษัทแบบทำทหาย

3.10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทโดยส่งผ่านการกำกับดูแลกิจการวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทหาย

ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยส่งผ่านการกำกับดูแลกิจการวัฒนธรรมบริษัทแบบ ลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทหาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย เชิงคุณภาพว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และ กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการผ่าน การสร้างและปลูกฝังในวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบ และการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ ผลจากการผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยส่งผ่านการกำกับ ดูแลกิจการวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทหาย

3.11 ปัจจัยจิตอาสาพนักงานมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัท

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบปัจจัยอื่นที่เพิ่มจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่อาจมี อิทธิพลต่อการความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทซึ่งคือ จิตอาสาพนักงาน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าว ก่อให้เกิดความร่วมมือด้วยความเต็มใจจากพนักงาน ซึ่งจะเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมให้บรรลุเป้าหมายแต่ความร่วมมือจากพนักงานที่นำมาซึ่งประสิทธิภาพนั้นต้อง เป็นความร่วมมือด้วยความสมัครใจไม่ใช่การบังคับจากบริษัท



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิจัยมีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ระดับองค์กร (Organization Level) มีการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) มีรูปแบบการออกแบบการวิจัยแบบขนาน (The Convergent Parallel Design) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน โดยประชากรในการวิจัยในครั้งนี้คือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 483 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro & Food Industry) กลุ่มทรัพยากร (Resources) กลุ่มเทคโนโลยี (Technology) กลุ่มธุรกิจการเงิน (Financials) กลุ่มบริการ (Services) กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Products) และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามแนวคิดของไคลน์ (Kline, 2011) กล่าวว่า การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ควรกำหนดให้มีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไป แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะทำให้เกิดความแม่นยำในการคำนวณทางสถิติมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (Wiersma & Jurs, 2009) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเป็น 2 เท่า ซึ่งจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง แต่เนื่องจากบางกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวนประชากรน้อยกว่า 30 หน่วย จึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรที่มีอยู่จริง ส่งผลให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เพิ่มขึ้นเป็น 404 บริษัท การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ซึ่งประกอบด้วย การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) การสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้สัดส่วน (Proportion Stratified Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณทั้งสิ้น 1,212 คน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนที่ดีสำหรับแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 8 บริษัท จาก 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบของแต่ละ

ละบริษัทจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท (1 บริษัท : 3 คน) คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งสิ้น 24 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 8 ตัวแปร จำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) จำนวน 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ยังจำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) จำนวน 6 ตัวแปร คือ การกำกับดูแล วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งแต่ละตัวแปรแฝงประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ อิทธิพลต่อความคิด การกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล 2) การกำกับดูแลกิจการ จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท และสิทธิของผู้ถือหุ้น 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จำแนกเป็น 2 ตัวแปรสังเกตได้ คือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การควบคุม สายบังคับบัญชา และความมีประสิทธิภาพ 5) วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การแข่งขัน ผลผลิตภาพ และพันธมิตร 6) วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือการทำงานเป็นทีม การร่วมมือ และการสร้างขวัญกำลังใจ 7) วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ และการพัฒนา และ 8) ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 6 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดเลือกตอบและชนิดเติมข้อความให้สมบูรณ์ 2) แบบสอบถามระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท 3) แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) แบบสอบถามการกำกับดูแลกิจการ 5) แบบสอบถามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และ 6) แบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งลักษณะแบบสอบถามในส่วนที่ 2-6 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) ทำการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 1.00 ภายหลังจากผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาสาระของแบบสอบถามบางข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงดำเนินการให้ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามซึ่งพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) 0.948 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก (Kline, 2011) และเมื่อพิจารณาแบบสอบถามแต่ละด้านพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) อยู่ระหว่าง 0.943 ถึง 0.949 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นในระดับดีมากเช่นกัน (Kline, 2011) ดังนั้นแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ (Try Out) จึงเป็นแบบสอบถามที่ถือ

ว่ามีความเชื่อมั่นและมีคุณภาพดีเพียงพอต่อเป็นเครื่องมือในสวนการวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และ 3) ปัจจัยมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดำเนินการการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) ดำเนินการโดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน

การวิจัยในครั้งนี้มีรูปแบบการออกแบบการวิจัยแบบขนาน จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยแยกออกจากกันอย่างเป็นอิสระ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อหาค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา ส่วนสถิติภาคอ้างอิงใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 16 และ LISREL Version 8.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ ดำเนินการวิเคราะห์โดยเริ่มจาก 1) การจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูลผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเภทข้อมูลเป็นหมวดหมู่หรือประเภทโดยใช้เกณฑ์ตามคุณลักษณะที่ข้อมูลนั้นมีอยู่ร่วมกันเป็นตัวจำแนก จากนั้นจึงให้รหัสข้อมูล (Coding) จากประเด็นสำคัญซึ่งจะปรากฏมาจากข้อมูล 2) การแสดงข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้รับการให้รหัสมารวมกันใหม่ (Reassembling) เป็นกลุ่มๆ ตามประเด็นที่ต้องการวิเคราะห์ และ 3) การหาข้อสรุปโดยการหาข้อสรุปผ่านวิธีการจัดกลุ่มหรือจัดประเภทสิ่งต่างๆ (Clustering) จากนั้นจึงทำการการตีความเพื่อนำเสนอข้อค้นพบหรือสาระสำคัญ และทำการตรวจสอบข้อสรุปด้วยวิธีการฟังเสียงสะท้อนจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (Playback Method) ซึ่งจะนำผลการศึกษาที่ได้ให้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษารับฟังและเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างวิจารณ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อสรุปและการตีความว่ามีความถูกต้องเพียงใด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสานระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged Data) โดยใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่าการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A Side-by-Side Comparison for Merge Data) นำเสนอโดยใช้ตารางสรุป (A Summary Table) ข้อค้นพบจากการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัยได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลใน 2 ลักษณะ คือ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง และสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่าง 404 บริษัท ใน 8 กลุ่มอุตสาหกรรม คิดเป็นจำนวนตัวอย่าง 1,212 คน (การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร จึงดำเนินการเลือกตัวแทนในการตอบของแต่ละบริษัทจาก 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ลงทุนของบริษัท หรือ 1 บริษัท : 3 คน) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งสิ้น 662 ชุด จำแนกได้เป็น 319 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างในระดับองค์กรร้อยละ 79.75 (79.75%) ผลจากการเก็บข้อมูลสามารถแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง รองลงมาคือ กลุ่มบริการ กลุ่มธุรกิจการเงินกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มเทคโนโลยี กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค และกลุ่มทรัพยากร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาการดำเนินกิจการของบริษัทซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากปีที่ก่อตั้งบริษัท พบว่า มีการดำเนินกิจการในรูปบริษัทตั้งแต่ก่อน พ.ศ. 2500 แต่กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2516-พ.ศ. 2523 และเมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการจากการปีที่บริษัทเริ่มจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่เริ่มจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี พ.ศ. 2532-พ.ศ. 2539 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาฐานะทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทสูงกว่า 10,000 ล้านบาท

## 2. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการศึกษานี้เป็นการอธิบายให้เข้าใจถึงการให้ความหมายและองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ตลอดจนวัตถุประสงค์ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทครอบคลุม 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล โดยข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุนว่าองค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ และด้านการกุศล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมทั้ง 4 มิติแต่ มีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่แตกต่างกันไปโดยบางทีคะแนนอาจมองจากจุดเริ่มต้นของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรเริ่มจากภายในบริษัทก่อน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของบริษัทในลักษณะของวิธีการ ผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันไปทั้งจากพนักงาน คู่ค้า ผู้ลงทุน ตลอดจนประชาชนในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของบริษัท ในขณะที่หลายทีคะแนนกลับมีมุมมองต่อความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในขอบเขตที่กว้างขึ้นโดยเน้นการกระทำดี ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ด้วยความสมัครใจเพื่อเป็นการแสดงถึงการมีหน้าที่พลเมืองที่ดีเพื่อตอบ



แทนสังคม อย่างไรก็ตามผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพแม้จะสะท้อนการให้ความหมายครอบคลุมที่ 4 มิติ แต่อาจไม่ชี้ชัดว่าบริษัทให้น้ำหนักความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านใดเป็นพิเศษระหว่าง ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม ด้านการกุศล ดังนั้นผลการผานข้อมูลจึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสอดคล้องกับแนวคิดแบบจำลองพีรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และ ความรับผิดชอบต่อด้านการกุศล โดยความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 1) เพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และสิ่งแวดล้อม 2) เพื่อตอบแทนสังคมโดยไม่หวังผลกำไร

### 3. ระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุนว่าในภาพรวมระดับการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรมมีระดับสูงมาก ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการกุศลอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทกลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เทคโนโลยี กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มบริการ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าบริษัทในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจะมีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทน้อยแต่ถือว่ามีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมมีความพยายามในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเหมือนกัน ซึ่งแม้มีโครงการหรือกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ แต่สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผสมผสานกันคือ

1) การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างไรก็ตามมีความรับผิดชอบต่อ (CSR-in-Process) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อในหน้าที่หลัก การดูแลสิ่งแวดล้อมในบริษัทหรือโรงงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การดูแลพนักงาน การพัฒนาทักษะในการทำงานของคู่ค้า ดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังเกี่ยวข้องการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ

2) กิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ (CSR-after-Process) โดยความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ การลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียในสังคม และสิ่งแวดล้อม และเพื่อเป็นการตอบแทนสังคมโดยไม่หวังผลกำไร ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมอาสา (สร้าง พัฒนา ซ่อมแซมวัด โรงเรียน และสถานที่สาธารณะ) การดูแลสิ่งแวดล้อม (การปลูกป่า ดูแลสภาพแวดล้อมของชุมชน) การพัฒนาคุณภาพชีวิต (สร้างงาน ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัย) การศึกษา (การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา การให้ทุนการศึกษา โครงการพัฒนาบุคลากรครูการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย) การกุศล (การบริจาคโลหิตกิจกรรมการบริจาคเงินให้วัด และโรงเรียน) การพัฒนาด้านจริยธรรม (การปฏิบัติธรรม การส่งเสริมทำความดี)

สำหรับปัญหาในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนสามารถจำแนกเป็นปัญหาจากภายในและปัญหาจากภายนอก โดยปัญหาจากภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ในขณะที่ปัญหาจากภายนอกองค์กร มาจากการขาดความต่อเนื่องและการขาดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.1 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใช้สำหรับการตรวจสอบและยืนยันความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่พัฒนาจากการรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อวัดตัวแปรแฝงและยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละกลุ่มนั้น เป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับตัวแปรแฝงที่กำหนด สำหรับการตรวจสอบความความกลมกลืนในภาพรวมของแบบจำลองการวัด ซึ่งดำเนินการโดยการตรวจสอบความความกลมกลืนในภาพรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองการวัด พบว่า มีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 500.44 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 247 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 มีค่าดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.058 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.037 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) ที่มีค่า 0.99 จากการตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัดกับเกณฑ์ที่กำหนดบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่กำหนดขึ้นในสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลองการวัดที่พิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ที่วัดจาก 1) ภาพรวมของแบบจำลองการวัดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คะแนนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.91 แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละตัวแปรแฝงมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายตัวแปรแฝงในระดับสูงมาก ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี 2) ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (CR) อยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.80 บ่งชี้ว่าตัวแปรแฝงทั้งหมดในแบบจำลองการวัดมีค่าความเที่ยงสูง 3) ความ

แปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝง พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.57 จึงบ่งชี้ว่าไม่เกิดค่าผิดพลาดของการวัดที่ทำให้เกิดการผันแปรในตัวแปรสังเกตได้มากกว่าตัวแปรแฝงที่กำกับอยู่ 4) ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) มีค่า 0.53 ถึง 0.88 ซึ่งไม่เกินกว่า 0.9 (Kline, 2011) บ่งชี้ว่า ทุกตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกต่อกันในระดับเหมาะสม 5) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) อยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.86 แสดงว่าในภาพรวมแล้วแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีความคงที่สูงในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของแต่ละตัวแปรแฝง จากผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ของแบบจำลองการวัดสามารถยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี นอกจากนี้ตัวแปรแฝงในแบบจำลองการวัดยังมีค่าความเที่ยงสูง และทุกตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกต่อกันในระดับสูง จึงสรุปว่าแบบจำลองการวัดในการศึกษาในครั้งนี้มีคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.2 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistic:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 788.24 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 262 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 ดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.079 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) พบว่ามีค่า 0.060 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่า 0.98 ซึ่งแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) คะแนนมาตรฐานแยกตามตัวแปรแฝงเพื่อการวิเคราะห์ว่าตัวแปรสังเกตได้ตัวแปรใดจะสามารถเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในแต่ละตัวแปรแฝง พบว่า 1) ตัวแปรแฝงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม รองลงมาคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล 2) ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือ ตัวแปรการกระตุ้นทางสติปัญญา รองลงมาคือตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ อิทธิพลต่อความคิด และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล 3) ตัวแปรแฝงการกำกับดูแลกิจการ ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือ สิทธิของผู้ถือหุ้น รองลงมาคือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท 4) ตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และตัวแปรระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดเท่ากันคือ การบังคับบัญชา และควมมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การควบคุม 6) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือ ผลิตภาพ รองลงมาคือ การแข่งขัน และพันธมิตร 7) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือ การร่วมมือ รองลงมาคือ การสร้างขวัญกำลังใจ และการทำงานเป็นทีม และ 8) ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดคือ การสร้างสรรค์ รองลงมาคือการพัฒนา และความยืดหยุ่น

กล่าวโดยสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.3 การศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุดโดยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่บ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำควรเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และเข้าใจบุคลากรในองค์กร สามารถสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสู่การปฏิบัติจริง โดยแสดงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และมีส่วนร่วมในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีแก่พนักงาน นอกจากนี้ผู้นำควรเป็นผู้ริเริ่มโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นความคิดของพนักงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานริเริ่มเสนอโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ตอบสนองความต้องการของสังคม ต้องมีการให้กำลังใจและสร้างความมั่นใจ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานการพยายามจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาและยกระดับการทำงาน ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยหลายด้านซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.72 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส และกล้าที่จะให้ติดตาม ตรวจสอบจากสังคมภายนอกอีกทั้งยังเสมือนสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารกับสังคมภายนอก เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ

อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทในทุกรูปแบบ โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.80 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่อธิบายถึงการที่ผู้บริหารแสดงการมีอิทธิพลต่อพนักงานในบริษัทผ่านการกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากโดยเฉพาะในบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีความหลากหลายซับซ้อนในโครงสร้างการบริหาร และการจัดการ จึงมุ่งเน้นการควบคุมและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงเอื้อต่อการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 เนื่องจากคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิด มีการสร้างแรงบันดาลใจ และมีการกระตุ้นทางสติปัญญา มีผลต่อกระตุ้นให้เกิดการใช้การพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ผ่านการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่บริษัท ซึ่งมีผลต่อการสร้างให้เกิดการทำงานที่มุ่งเน้นการแข่งขัน เน้นผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นให้เกิดการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ของการคิด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการ เป็นลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.81 โดยพบว่าลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นให้เกิดการการสร้างสิ่งใหม่หรือการพัฒนานวัตกรรมได้ เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้อย่างง่ายดาย เพื่อเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานในบริษัทซึ่งเชื่อมโยงไปยังการก่อร่างเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่มีรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยส่งผ่านการกำกับดูแลกิจการวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำหายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างและปลูกฝังในวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบ และการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ ผลจากการผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน

การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับกลไกการกำกับดูแลกิจการด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ผ่านการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจน ถูกต้อง ไม่ปกปิด ข้อเท็จจริง นอกจากนี้บทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังเป็นองค์ประกอบซึ่งสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งการคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นที่ต้องเปิดโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญในบริษัท และแสดงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าองค์ประกอบทั้งสองมีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยสนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการเปิด

โอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ดำเนินการผ่านการสนทนาแบบทางเดียว การสนทนาแบบสองทาง และการสนทนาแบบหลายทาง

วัฒนธรรมบริษัทซึ่งประกอบด้วยรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.03 -0.07 0.08 และ-0.09 ตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพเนื่องจากมีมุมมองสนับสนุนว่าการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินการได้เพราะวัฒนธรรมบริษัทเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งโดยเฉพาะบริษัทที่มีวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่ายที่เน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เน้นการทำงานที่มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันและรักบริษัท ซึ่งเปรียบกับสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในกลุ่มพนักงานภายในบริษัท เพื่อสร้างสรรค์ไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่กว้างขึ้น นอกจากนี้ในบริษัทมีวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายซึ่งจะมีการปลุกฝังและสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีเสรีภาพ เพื่อการสร้างบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสร้างผลการทำงานที่ดีแก่สังคม ซึ่งถือว่าการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายมีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในขณะที่วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดที่อาจต้องได้รับการผลักดัน และสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านเวลา งบประมาณ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำเร็จได้ ซึ่งถือว่าการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น และวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ปัจจัยอื่นๆ ที่เพิ่มจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อการความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทซึ่งคือ จิตอาสาพนักงาน เนื่องจากก่อให้เกิดความร่วมมือด้วยความเต็มใจจากพนักงาน ซึ่งจะเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้บรรลุเป้าหมายแต่ความร่วมมือจากพนักงานที่นำมาซึ่งประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นความร่วมมือด้วยความสมัครใจไม่ใช่การบังคับจากบริษัท

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามสมมติฐานประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งหมด 8 ตัวแปร จำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ยังจำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) 6 ตัวแปร คือ การกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผลจากการศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่เป็นสาเหตุในการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงในการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในขณะที่เดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายร่วมด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัยที่กำหนด ในขณะที่วัฒนธรรมบริษัทในทุกรูปแบบไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

สำหรับการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้จะจำแนกออกเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งได้อธิบายดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แนวคิด (Concepts) คือ ความคิดหรือหลักการที่ถูกสร้างขึ้นการตกลงร่วมกันของมโนภาพทางความคิดที่สั่งสมมาจากระบบการณ์และการสังเกต เพื่อให้ความหมายต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในภาพกว้าง มีลักษณะเป็นนามธรรม และแนวคิดนำมาสู่การสร้างกรอบของทฤษฎี (Babie, 2002; Newman, 2006) ซึ่งผลจากการผสมผสานข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณและการเชิงคุณภาพพบว่าแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยครอบคลุมถึงการให้ความหมาย ระบุองค์ประกอบ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทครอบคลุม 4 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล โดยข้อมูลเชิงปริมาณยืนยันว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการระบุถึงมิติของความ

รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทครอบคลุมทั้ง 4 มิติ โดยมีมิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ และ ด้านการกุศล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมทั้ง 4 มิติ แต่มีการให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่แตกต่างกันไปโดยบางทีชะอาจมองจากจุดเริ่มต้นของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรเริ่มจากภายในบริษัทก่อน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของบริษัทในลักษณะของวิธีการ ผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันไปทั้งจากพนักงาน คู่ค้า ผู้ลงทุน ตลอดจนประชาชนในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมุมมองอย่างแคบ (Narrow View) ที่เน้นให้ความสำคัญกับมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ดังเช่น เดวิส (Davis, 1960) ที่ให้ความหมายว่าเป็นการตัดสินใจของนักธุรกิจและการดำเนินการเพื่อเหตุผลอย่างน้อยที่สุดไปยังผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยตรงหรือผลประโยชน์ทางเทคนิคของบริษัท นอกจากนี้ในบางทีชะของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่นอกเหนือจากรับผิดชอบการดำรงอยู่ของบริษัทในเชิงเศรษฐกิจแล้วยังต้องคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้กรอบกฎหมายที่กำหนด เช่นเดียวกับฟริตแมน (Friedman, 1970) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มุ่งเน้นยังการทำกำไรสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ภายใต้กรอบของกฎหมาย และศาสนาที่กำหนดในประเทศ อย่างไรก็ตามแม้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันไปทั้งจากพนักงาน คู่ค้า ผู้ลงทุน ตลอดจนประชาชนในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของบริษัท แต่กลุ่มตัวอย่างกว่าครึ่งยังให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียระดับแรก หรือผู้มีส่วนได้เสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีผลต่อการอยู่รอดของบริษัทหากปราศจากการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องกับบริษัท (Clarkson, 1995; Mcalister et al., 2005; Post et al., 2002)

นอกจากนี้ยังมีการให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองขอบเขตที่กว้างขึ้นโดยเน้นการกระทำดี ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ด้วยความสมัครใจเพื่อเป็นการแสดงถึงการมีหน้าที่พลเมืองที่ดีเพื่อตอบแทนสังคม ซึ่งถือการให้ความสำคัญในมุมมองอย่างกว้าง (Broad View) มุ่งเน้นการให้ความสำคัญความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยขยายขอบเขตไปสู่การให้ความสำคัญกับมิติทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการให้ความสำคัญในมิติของสังคมเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการให้ความสำคัญของคณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมโลก (WBCSD, 2000) ได้ระบุว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรธุรกิจที่จะมีจริยธรรม มีส่วนช่วยในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันก็พยายามปรับปรุง คุณภาพชีวิตของพนักงาน ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนชุมชนและสังคม เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญของคณะกรรมการยุโรป (European Commission, 2001) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นแนวคิดที่บริษัทดำเนินการสนับสนุนให้สังคมดีขึ้นและสิ่งแวดล้อมสะอาด ผ่านกระบวนการจัดการการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ด้วยความสมัครใจ



ผลการผสานข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจึงอาจกล่าวได้ว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสอดคล้องกับแนวคิดแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ตามแนวคิดของแครร์รอล (Carroll, 1991) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ที่เน้นการดำเนินธุรกิจให้เกิดกำไร เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ก่อตั้งบริษัท 2) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจภายใต้คาดหวังจากสังคมที่ต้องการให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่ประกาศใช้โดยรัฐบาล จึงมุ่งเน้นการดำเนินการในลักษณะที่ยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ 3) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) เป็นการดำเนินธุรกิจตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือสมาชิกในสังคมซึ่งคาดหวังให้บริษัทมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยดำเนินการในลักษณะให้ความเคารพและดำเนินการตามความบรรทัดฐานทางจริยธรรม หรือคุณธรรมที่นำมาใช้ในสังคม และ 4) ความรับผิดชอบต่อด้านการกุศล (Philanthropic Responsibilities) การดำเนินธุรกิจตามความปรารถนาของสังคมว่าธุรกิจจะเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ ผ่านการสนับสนุนทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ด้วยความสมัครใจในกิจกรรมการกุศลของชุมชน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชน

เมื่อพิจารณาความมุ่งหมายสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดำเนินการเพื่อ 1) เพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน โดยจุดมุ่งหมายของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังคงต้องดำเนินธุรกิจให้ดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จทางการเงินควบคู่กับการดูแลไม่ให้เกิดการดำเนินงานนั้นส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งบริษัทจะต้องดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างน้อยที่สุด คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจซึ่งเป็นมิติแรกของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งบริษัท ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ซึ่งคือมิติที่ 2 และ 3 จึงดำเนินการโดยไม่พยายามสร้างผลกระทบจากการดำเนินงานต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเน้นการดำเนินงานที่ดีภายใต้กฎหมายกำหนด รวมทั้งเน้นการดำเนินงานในกรอบจริยธรรมอันดีของสังคม ซึ่งก้าวไกลไปกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในสังคม 2) เพื่อตอบแทนสังคม โดยการดำเนินการด้วยการเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากบริษัทจะต้องดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรม ซึ่งคือมิติที่ 1 ถึง 3 เป็นพื้นฐานแล้วนั้น สังคมยังปรารถนาจะให้บริษัทดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขยายขอบเขตความรับผิดชอบต่อก้าวข้ามไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมอีกด้วย ซึ่งบริษัทต้องดำเนินการผ่านการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ การสนับสนุนทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ซึ่งเปรียบได้กับความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติที่ 4 คือความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล

## 2. ระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในภาพรวมระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูงมาก และเมื่อเปรียบเทียบกับในรายกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทกลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เทคโนโลยี กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มบริการ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค ตามลำดับ เหตุผลที่สนับสนุนผลการศึกษานี้สะท้อนภาพระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ในระดับสูงมาก เนื่องจากมาจากบริษัทจดทะเบียนในการศึกษานี้ส่วนใหญ่เริ่มจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์เมื่อปี พ.ศ.2532-พ.ศ.2539 และจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล ตลอดจนมีโครงสร้างทางการเงินขนาดใหญ่โดยมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทสูงกว่า 10,000 ล้านบาท ซึ่งแสดงว่าบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ในการศึกษานี้มีความพร้อมต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเนื่องจากมีระยะเวลาดำเนินการที่ยาวนาน จึงมีความเข้าใจในทิศทาง การดำเนินงานที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมุ่งหวังให้บริษัทจดทะเบียนตระหนักถึงการดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ในการศึกษานี้กล่าวได้ว่าเป็นบริษัทที่มีความมั่นคงในการประกอบธุรกิจ และมีฐานะทางการเงินของบริษัทอยู่ในระดับที่มีความพร้อมต่อการสนับสนุนงบประมาณ กำลังคน และจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้ การที่บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ในการศึกษานี้อยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพและปริมณฑล จึงมีโอกาสได้รับความช่วยเหลือและความรู้ด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่ชัดเจนมากกว่าในส่วนภูมิภาคสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันไทยพัฒนา (2552) พบว่าการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทยส่วนใหญ่จะอยู่ในวงจำกัดโดยบริษัทขนาดใหญ่มีบทบาทในการวางทิศทาง การขับเคลื่อนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้มากกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ในด้านความเข้าใจแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทพบว่า องค์กรในประเทศไทยยังมีความไม่เข้าใจอย่างชัดเจนถึงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค นอกจากนี้การที่ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมากอาจเนื่องมาจากปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก อาทิ การจัดให้มีรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท การจัดตั้งหน่วยงานที่ให้ความรู้และสนับสนุนด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การกำหนดแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2550) จึงส่งผลให้ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก แม้จะต่างกลุ่มอุตสาหกรรมกันก็ตาม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านจริยธรรมมีระดับสูงมาก ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการกุศลอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากบริษัทที่จดทะเบียนมีข้อผูกพันในการดำเนินการที่คำนึงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องมีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทผ่านรายงานประจำปีตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญต่อ

การเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียและสังคม ให้ทราบถึงการดำเนินงานของบริษัท ประกอบกับ แนวความคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีความสอดคล้องกับหลักคำสอนของศาสนา พุทธส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมการด้านต่างๆ อาทิ การทำบุญ ทำทาน การปฏิบัติตามกรอบของ ศีลธรรม เป็นต้น จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่บริษัทดำเนินงานด้วยความระมัดระวังและตระหนักถึง ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในมิติของเศรษฐกิจ กฎหมาย และจริยธรรม อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบต่อ สังคมของบริษัทในมิติด้านการกุศลซึ่งเป็นการดำเนินการด้วยความสมัครใจเพื่อสะท้อนถึงความเป็น พลเมืองที่ดีของสังคม โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ ผ่านการสนับสนุน ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ ด้วยความสมัครใจในกิจกรรมการกุศล ของชุมชน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชน แม้ผลการศึกษาพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทในมิติด้านการกุศลจะอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทถูกจัดว่าเป็นแนวปฏิบัติใหม่สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หลายบริษัทจึงยังให้ ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทภายในบริษัทมากกว่าชุมชน ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ไทยของ Wedel (2007) พบว่า ส่วนใหญ่เน้นที่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทภายในองค์กร เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การดูแลรักษา พนักงาน คุณภาพของสินค้าและความปลอดภัย มากกว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กร เช่น พันธะสัญญากับชุมชน สิทธิด้านสิ่งแวดล้อมและสิทธิ มนุษยชน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามในอนาคตทิศทางการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำลังมีความ พยายามเชื่อมโยงกับการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการจากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล ที่ทั่วโลกกำลังนิยม อาทิ มาตรฐาน ISO 26000 มาตรฐาน OECD มาตรฐาน GRI ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้ จะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพิ่มมากขึ้น และขยายขอบเขตสู่การสร้างให้บริษัทมีการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกมากยิ่งขึ้น

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงที่สุดต่อ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.55 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่บ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำของบริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่มีการแสดงภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Avolio et al., 1999; Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Hinkin & Schriesheim, 2008; Lacerda, 2010; Schriesheim et al., 2009; Tejada et al., 2001; Waldman, Siegel, & Javidan, 2003;

Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) โดยแสดงออกทางพฤติกรรม อารมณ์ และความคิด ผ่านการมีอิทธิพลต่อการผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสู่การปฏิบัติจริง การกระตุ้นความคิดของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานริเริ่มเสนอโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ตอบสนองความต้องการของสังคม การสร้างแรงบันดาลใจจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และเข้าใจความแตกต่างของพนักงานการพยายามจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาและยกระดับการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อบุคคลภายในบริษัท

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันระหว่างการศึกษาเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพอาจเนื่องมาจากการตระหนักถึงความสำคัญของการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์หลักของธุรกิจ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายในการเติบโตอย่างยั่งยืน (Plettinx, 2006) จึงเป็นความท้าทายครั้งใหม่สำหรับผู้หน้าที่ถูกคาดหวังในการสร้างให้บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านการตัดสินใจ และการกำหนดหลักการ ค่านิยม ตลอดจนดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) สอดคล้องกับการศึกษาของแมกซีมีแอนโน (Maximiano, 2007) ที่สำรวจการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากบริษัทที่เป็นสมาชิกหอการค้าและอุตสาหกรรมของประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งยืนยันว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกรอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership) เนื่องจากมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจึงต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการให้การสนับสนุน กำหนดหลักการและค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้เกิดขึ้นในบริษัท ตลอดจนเป็นผู้กำหนดข้อผูกพันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังนั้นการสร้างให้บริษัทมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าและทางเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามได้ผ่านการจูงใจผู้ตาม เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาผู้ตามและบริษัทไปสู่การบรรลุผลเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้ (Daft, 2010; Puffer & McCarthy, 2008; Strand, 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของซาฮินและไซริ (Shahin & Zairi, 2007) พบว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีเลิศโดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญและมีประสิทธิผลในการทำให้บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่สังคมร้องขอได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของโกรฟและลาโรคคา (Groves & LaRocca, 2011) ที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือผู้นำที่มีค่านิยมทางจริยธรรมที่เน้นการทำตามหน้าที่ (Deontological) จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเกิดทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม ในขณะที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หรือผู้นำที่มีค่านิยมทางจริยธรรมที่เน้นประโยชน์นิยมพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการเกิดทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม นอกจากนี้ยังพบการ

สอดคล้องในการศึกษาของวอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2003) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ผลการศึกษาเพิ่มเติมจากนักวิชาการหลายท่านซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมีการอธิบายถึงรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น วอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) ทำการศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ CEO และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการมีพันธะดำเนินกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้ผลการศึกษาของลาเซอร์ดา (Lacerda, 2010) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปใช้ในองค์กร โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และจากการศึกษาของวีริสซิโมและลาเซอร์ดา (Verissimo & Lacerda, 2012) ในการศึกษาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาขององค์กรที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชนโดยศึกษา 50 บริษัทในประเทศโปรตุเกส พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทั้งในระดับภาพรวมและจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ อิทธิพลต่อความคิด แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล

จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Daft, 2010; Groves & LaRocca, 2011; Lacerda, 2010; Maximiano, 2007; Puffer & McCarthy, 2008; Shahin & Zairi, 2007; Strand, 2011; Waldman, Siegel, & Javidan, 2003; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006; Verissimo & Lacerda, 2012) ซึ่งสนับสนุน สมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 3.2 การกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการคือ การจัดให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมของกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น โดยการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อันจะก่อให้เกิดการสร้างเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาว การกำกับดูแลกิจการ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบคือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการ และสิทธิของผู้ถือหุ้น จากการผลานข้อมูลพบว่า การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับกลไกการกำกับดูแลกิจการด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ผ่านการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจน ถูกต้อง ไม่ปกปิด ข้อเท็จจริง นอกจากนี้บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัทยังเป็นองค์ประกอบ

ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งการคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นที่ต้องเปิดโอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องสำคัญในบริษัท และแสดงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วม

ผลการผสมผสานข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีความสอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากการดำเนินงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้รับความกดดันจากผู้ถือหุ้น (The Shareholders) ให้มีการดำเนินการที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในให้เกิดผลกำไรสูงสุดตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ควบคู่กับการดำเนินการที่รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นในสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมด้วย การกำกับดูแลกิจการจึงได้รับการพิจารณาให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวการ (Principal) หรือผู้ถือหุ้น (The Shareholders) กับตัวแทน (Agency) หรือผู้บริหาร ยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Monitoring Device) ของผู้บริหารหรือตัวแทน ให้ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตัวการหรือผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนลดความผิดพลาดในการแบ่งผลประโยชน์ และทำให้ผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้น (Anand, 2008; Clarke, 2004) นอกจากนี้การกำกับดูแลกิจการยังนำมาซึ่งการสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยการควบคุมของกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น มีการดำเนินการที่เน้นการสร้างประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้เกิดผลกำไรสูงสุดตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กร พร้อมมีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท อันจะก่อให้เกิดการสร้างเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาว อันเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีต่อตัวการ (Principal) หรือผู้ถือหุ้น (The Shareholders)

ผลจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องกันว่า การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังการศึกษาของแวน เดน เบอร์ก และ เลาท (Van den Berghe & Louche, 2005) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการในภาคธุรกิจประกันภัย ผลการศึกษาพบว่า การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพยายามในการผลักดันให้เกิดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในภาคธุรกิจประกันภัย อีกทั้งพบความสอดคล้องกันกับผลการศึกษาของจามาลี (Jamali, 2008) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศเลบานอน พบว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเสาหลักสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการเกิดความมุ่งมั่นความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศกำลังพัฒนาจะสมบูรณ์มากขึ้น โดยคำนึงถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความสมัครใจ

สำหรับองค์ประกอบในการวัดการกำกับดูแลกิจการในการศึกษานี้ ซึ่งประกอบด้วย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการ และสิทธิของผู้ถือหุ้น พบว่า มีผลการศึกษาที่เชื่อมโยงในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการว่ามีผลต่อการสนับสนุนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อาทิ ในองค์ประกอบสิทธิของผู้ถือหุ้น ผลจากการศึกษาของอโรราและดาร์วอดการ์ (Arora & Dharwadkar, 2011) พบว่าสิทธิ

ของผู้ถือหุ้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการซึ่งมีผลต่อการเพิ่มสูงขึ้นในความรับผิดชอบต่อสังคมในทางบวก (Positive CSR) ซึ่งได้แก่การจัดการความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงรุกและลดความรับผิดชอบต่อสังคมในทางลบ (Negative CSR) ซึ่งประกอบด้วยการละเมิดกฎระเบียบและมาตรฐานให้ต่ำลง สำหรับองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการในด้านบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรมการ มีความสอดคล้องกับการประชุมเวทีเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2003) ที่กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหารว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เนื่องจากเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีความจำเป็นเพิ่มขึ้น สำหรับองค์ประกอบของการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสบว่ายังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการประการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของไกรสรสุธาสินีและสไวทอะเสก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) ในการแปลผลความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทยผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่เป็นสมาชิกคณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีการเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลกิจการ โดยเฉพาะมิติด้านความโปร่งใส (Transparency) และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ (Board Involvement)

จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยการกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ (Arora & Dharwadkar, 2011; Jamali, 2008; Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Van den Berghe & Louche, 2005; World Economic Forum, 2003) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 3.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือกระบวนการของการสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบริษัท ผ่านรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการธุรกิจ บนพื้นฐานของแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน และสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบต่อร่วมกัน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำแนกเป็น 2 มิติคือ 1) รูปแบบของการสนทนา (Style of dialogue) คือ ลักษณะการส่งผ่านข่าวสารทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง ความคิดความเห็น ความรู้สึกทัศนคติ และอารมณ์ ระหว่างผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสารซึ่งประกอบด้วยบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีการสนทนาแบบทางเดียว (One-Way Dialogue) การสนทนาแบบสองทาง (Two-Way Dialogue) และการสนทนาแบบหลายทาง (Multiple Way Dialogue) และ 2) ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสในการใช้อำนาจในการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็น และให้คำปรึกษาหารือต่อแผนงานและกระบวนการตัดสินใจของบริษัท จำแนกเป็นการมีส่วนร่วมในระดับต่ำ การมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง และการมีส่วนร่วมระดับสูง

จากการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่ารูปแบบของการสนทนาและระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เหตุผลสำคัญอาจเกิดจากโดยบริบทการทำงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ดำเนินการผ่านการสนทนาแบบทางเดียว การสนทนาแบบสองทาง และการสนทนาแบบหลายทาง ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) ที่ได้เสนอวิธีการใหม่ในการจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่เดิมมุ่งเน้นการอยู่รอดและการประสบความสำเร็จขององค์กร บนหลักการความสามารถขององค์กรในการสร้างความมั่งคั่ง ให้คุณค่า หรือสร้างความพึงพอใจแก่เพียงถือหุ้น ไปสู่การพัฒนาแนวความคิดว่าต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ร่วมด้วย (Freeman , 1984) สอดคล้องกับ เมเล (Mele, 2008) ที่แสดงทัศนะว่าการที่องค์กรธุรกิจเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมซึ่งต้องได้รับอนุญาตจากสังคมในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจควรจะต้องตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของสังคม นอกเหนือจากมุ่งเน้นความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว จนอาจส่งผลให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ก่อปัญหาการดำเนินงานที่กระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นเหตุให้ธุรกิจเกิดความเสี่ยงในการประกอบกิจการได้

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งท้ายที่สุดจะมีผลต่อการบูรณาการของการประนีประนอมทางสังคมในการวางแผนทางการบริหารจัดการของบริษัท (Retolaza et al., 2009) อย่างไรก็ตามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัทของบริษัทและกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ไกรสรสุธาสินีและสไวทอเสก (Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006) ในการศึกษาแปลผลความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทย สนับสนุนว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียแสดงออกถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยจำแนกการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็น 2 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในระยะยาว (Long Term) และการมีส่วนร่วมตามโอกาสที่เหมาะสม (Occasional) ผลการศึกษาคือ บริษัทที่ให้ความสำคัญในการการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว อันดับสูงสุดอยู่ในกลุ่มทรัพยากรซึ่งเป็นผู้บุกเบิกโครงการชุมชนเกี่ยวกับสถานีบริการน้ำมันสำหรับชุมชน และการกระจายผลิตภัณฑ์ของชุมชนไปยังมินิมาร์ทในสถานีบริการน้ำมันบริษัทอื่นๆ ส่วนใหญ่พบว่ามีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียตามโอกาสที่เหมาะสม โดยดำเนินการร่วมกับตัวแทนองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในเรื่องการพัฒนาชุมชน การศึกษา ศาสนา และกีฬา

การศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านสนับสนุนว่าการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อการสร้างให้เกิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และเมื่อ



พิจารณาในองค์ประกอบการวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย พบว่าการผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ต้องคำนึงถึงระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย ในการเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกอดดาร์ด (Goddard, 2004) พบว่า บริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกุศลของบริษัทที่ดำเนินการในเรื่อง การสนับสนุนการบริจาค และอาสาสมัคร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการในระยะสั้นและมักมีลักษณะของการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเหล่านี้เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ได้สะท้อนการแสดงบทบาทของบริษัทในการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี ดังนั้นจึงควรให้การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาวเพื่อให้สามารถประเมินการดำเนินงานของบริษัทในฐานะที่เป็นพลเมืองที่ดีในสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกลไกของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในเชิงลึก การบ่งชี้ปัญหา การมีส่วนร่วมสองทาง การมีส่วนร่วมในระยะยาว นอกจากนี้ในองค์ประกอบการวัดการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย อีกประการคือ รูปแบบของการสนทนา ที่จะสามารถเป็นช่องทางสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัท และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ สอดคล้องกับการศึกษาของมานเนติ (Manetti, 2011) พบว่า ได้มีการกำหนดให้การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นกลยุทธ์ของบริษัท โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนา รูปแบบของการสนทนาเป็นสำคัญ โดยกำหนดช่องทางที่จะการเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียเสียไว้หลายช่องทาง อาทิ อินเทอร์เน็ต อีเมล โทรศัพท์ การประชุม เป็นส่วนใหญ่ สำหรับการสำรวจ การสนทนากลุ่ม การอภิปรายผ่านเว็บไซต์ การจัดแสดงกิจกรรมของบริษัท ยังมีการดำเนินการเพียงส่วนน้อย แต่การดำเนินงานทั้งหมดเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท

การมีอิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังสามารถบ่งชี้ได้จากการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทของประเทศต่างๆ อาทิ พราดโโรเรนโซและคณะ (Prado-Lorenzo et al., 2009) พบว่า ผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นภาครัฐจะเกี่ยวข้องกับการสร้างกฎระเบียบเพื่อให้ธุรกิจ แสดงพฤติกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส นอกจากนี้ยังมีผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นผู้ถือหุ้น ซึ่งแม้ในระยะสั้นจะสนใจการเปิดเผยข้อมูลประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการผู้รอดของบริษัทในระยะยาว จึงสนับสนุนให้มีการเปิดเผยการดำเนินงานของบริษัทในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อมในการรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จึงสามารถสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Goddard, 2004; Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Manetti, 2011; Mele, 2008; Prado-Lorenzo et al., 2009; Retolaza et al., 2009) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

### 3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกำกับดูแลกิจการ

จากการผสมผสานข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.72 พบว่ามีความสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่สนับสนุนว่าผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส และกล้าที่จะให้ติดตามตรวจสอบจากสังคมภายนอกอีกทั้งยังเหมือนสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารกับสังคมภายนอก เกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของแอลลิสัน (Allison, 1971) ที่ทำการศึกษาก่อนให้เกิดการกำกับดูแลกิจการหรือความสำเร็จในนโยบายการกำกับดูแลกิจการพบว่า บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากโดยผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถสื่อสาร และสามารถกระตุ้นให้หน่วยงานภายในบริษัทเห็นความสำคัญของการมีการกำกับดูแลกิจการ สามารถเป็นตัวแทนของบริษัทที่จะสื่อสารกับสาธารณชนและสื่อมวลชนว่าบริษัทมีนโยบายการกำกับดูแลกิจการอย่างไร (Allison, 1971) การศึกษาของแวน เดน เบอร์ก และ เลาท (Van den Berghe & Louche, 2005) สนับสนุนว่าการมีภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าสองแนวความคิดนี้มาจากแหล่งที่มาซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญเดียวกัน นั่นคือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของกลไกการตรวจสอบพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งของการสร้างให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส โดยคำนึงถึงบทบาทของคณะกรรมการ และสิทธิของผู้ถือหุ้น ดังการศึกษาของ สเปนเกลอร์ และ บรารีโอทา (Spangler & Braiotta, 1990) ผลการศึกษาพบว่าประธานคณะกรรมการตรวจสอบที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเกิดประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบเนื่องจากช่วยให้เกิดความคล่องตัวต่อการจัดการผ่านให้วิสัยทัศน์และการให้ความเห็นทางการเงินและระบบการควบคุมภายในอย่างตรงไปตรงมา เพื่อนำมาสู่การรายงานทางการเงินสามารถเปิดเผยได้ครบถ้วน ถูกต้อง และสร้างประสิทธิภาพในการจัดการภายใน

การศึกษาจากนักวิชาการจำนวนมากที่สนับสนุนว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลกิจการในบริษัท แต่เมื่อพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำที่มีศักยภาพต่อการสร้างให้บริษัทมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และถึงพร้อมด้วยการดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของซาฮินและไซริ (Shahin & Zairi, 2007) ที่ทำการทดสอบแบบจำลองการกำกับดูแลกิจการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ดีเลิศในประเทศอิหร่าน พบว่าผู้นำเป็นกลไกสำคัญโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะมีประสิทธิภาพต่อการบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่สังคมร้องขอ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ดริวและคณะ (Drew et al., 2006) ทำการศึกษาเพื่อหาองค์ประกอบของการกำกับ

ดูแลกิจการในกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เนื่องจากความล้มเหลวหลายธุรกิจมาจากการวินิจฉัยที่ผิดพลาดและการจัดการความเสี่ยงที่ผิดของคณะกรรมการผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นองค์ประกอบประการหนึ่ง ดังนั้นผู้นำ หรือคณะกรรมการบริหาร สามารถปรับปรุงมาตรฐานการกำกับและการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงจากการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมต่อการพัฒนาคุณค่า คุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้ตาม วัฒนธรรม และการสร้างองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผลต่อการทำให้การกำกับดูแลกิจการก้าวไปสู่การทำงานร่วมกันอย่าง เป็นความจริงมากขึ้น โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการความไว้วางใจสูงระหว่างผู้นำและผู้ตาม (แม้ว่าการทำงานจะเป็นแบบลำดับขั้นบังคับบัญชาในหน่วยงานเดิมก็ตาม อีกทั้งก่อให้เกิดการใช้สารสนเทศหรือข้อมูลข่าวสารร่วมกันอย่างเปิดเผยมากขึ้น ระหว่างผู้นำกับลูกน้องและเป็นการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากขึ้นแม้ว่าจะมีการมอบหมายหรือจ้างงานในบุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมในทางกำลังใจเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการปกป้องผู้ตาม และสนับสนุนผู้ตามที่จะเป็นผู้นำตัวเอง (Gardiner, 2006) สอดคล้องกับการศึกษาของนโวกา (Nwokah, 2008) ที่ทำการศึกษากการตลาดในการกำกับดูแลกิจการ โดยศึกษาแนวการปฏิบัติของผู้นำในองค์กรบนพื้นฐานการจัดการความสามารถและแบบจำลองการตลาดการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Transformational Managerial Leadership) สามารถเป็นผู้นำการบริหารจัดการความสำเร็จทั้งหมด โดยบูรณาการการจัดการซึ่งรวมทั้งการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา การจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม และการมีอิทธิพลทางความคิด ซึ่งสามารถสร้างการบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าในองค์กร

จึงสรุปได้ว่าสาเหตุของความสำเร็จในการกำกับดูแลกิจการเกิดจากผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Drew et al., 2006; Gardiner, 2006; Nwokah, 2008; Shahin & Zairi, 2007; Van den Berghe & Louche, 2005; Spangler & Braiotta, 1990) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ

### 3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมบริษัท

ในการสร้างวัฒนธรรมบริษัทนั้น พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้าง รักษาหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ (Duarte, 2010; Schein, 2009) กลไกสำคัญประการหนึ่งคือค่านิยมของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังการศึกษาของดูอาร์เต (Duarte, 2010) พบว่าค่านิยมส่วนบุคคลของผู้จัดการหรือผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการคำนึงถึงหลักการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังผู้นำยังเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กร ค่านิยมส่วนบุคคล และพันธผูกพันของพนักงานในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผลการศึกษาของวอลด์แมน ซีเกล และจาวิดาน (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) ยืนยันว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นปัจจัยหลักต้นที่สำคัญต่อการเกิดวัฒนธรรมบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับผลการผสมผสานข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยัง

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทในทุกรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลต่อความคิด การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคลของผู้ตาม ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวที่ผู้บริหารบริษัทได้แสดงออกอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.80 โดยพบว่าผู้บริหารแสดงการมีอิทธิพลต่อพนักงานในบริษัทผ่านการกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากโดยเฉพาะในบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีความหลากหลายซับซ้อนในโครงสร้างการบริหาร และการจัดการ จึงมุ่งเน้นการควบคุมกระบวนการดำเนินงานภายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับความมั่นคงของบริษัท โดยให้ความสำคัญกับลักษณะการดำเนินการที่เป็นทางการและมีโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบที่เป็นทางการและนโยบายที่ยึดถือร่วมกันและเกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และสามารถรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของบริษัทในระยะยาว: ซึ่งสอดคล้องต่อการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น ดังการศึกษาของทิชีและอูริช (Tichy & Ulrich, 1987) พบว่า การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม สามารถดำเนินการได้โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำนั้นอาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารขององค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้สมาชิกบริษัท ยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย และสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในบริษัทเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการปฏิบัติตาม

เช่นเดียวกับการศึกษาของบล็อก (Block, 2003) ศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมบริษัทในบริษัทเอกชนซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายสินค้าและบริการให้กับอุตสาหกรรมขนส่งในอเมริกาเหนือ พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ของพนักงานในวัฒนธรรมบริษัท ผู้นำที่ได้รับการประเมินว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของพนักงานในวัฒนธรรมบริษัทว่าเป็นแบบเน้นพันธกิจซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของเดนฮาร์ทอกและคณะ (Den Hartog et al., 1996) ซึ่งทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมบริษัทที่มุ่งเน้นกฎ (Rules Orientation) ( $r = .42$ ) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่มุ่งเน้นการควบคุม การทำงานเป็นสายการบังคับบัญชาเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น เช่นเดียวกับการศึกษาของเฟลมมิง (Flemming, 2009) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ต่อรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) มากเป็นอันดับ 3 รองจากวัฒนธรรม

บริษัทแบบทำท่าย (Adhocracy Culture) และวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) จึงสรุปได้ว่าการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นเป็นผลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Block, 2003; Den Hartog et al., 1996; Flemming, 2009; Tichy & Ulrich, 1987) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น

### 3.5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 เนื่องจากคุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิด มีการสร้างแรงบันดาลใจ และมีการกระตุ้นทางสติปัญญา มีผลต่อกระตุ้นให้เกิดการใช้การพัฒนาการใช้ความคิดใหม่ๆ ผ่านการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่บริษัท ซึ่งมีผลต่อการสร้างให้เกิดการทำงานที่เน้นการวางแผนและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผลิตภาพ และความสามารถในการทำกำไรแก่บริษัท ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่สะท้อนวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของเดนฮาร์ทอกและคณะ (Den Hartog et al., 1996) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรธุรกิจการค้าที่แตกต่างกัน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Orientation) ( $r = 0.54$ ) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการควบคุมการทำงานจึงให้ความสำคัญกับการวางแผนและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และเน้นผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด เช่นเดียวกับการศึกษาของซีนีโคว และซีโมซิ (Xenikou & Simosi, 2006) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร ในองค์กรการเงินที่มีขนาดใหญ่ในประเทศกรีซ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ (Achievement Cultural) ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ (Achievement Cultural) ( $\beta = 0.37$ ,  $p < 0.001$ ) ซึ่งมีการดำเนินงานที่เน้นผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งถือเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่สะท้อนวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด นอกจากนี้พบว่ามีความสอดคล้องกับเฟลมมิง (Flemming, 2009) ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ .05 ต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture) ในองค์กรภาครัฐ ซึ่งการศึกษาส่วนมากมักพบในกลุ่มบริษัทเอกชนมากกว่าองค์กรภาครัฐ อีกทั้ง จึงสรุปได้ว่าการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาดเป็นผลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Den Hartog et al., 1996; Flemming, 2009; Xenikou & Simosi, 2006) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด

### 3.5.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.83 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งแง่ของการคิด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร นำมาสู่การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การมีพันธะผูกพัน และความจงรักภักดีต่อบริษัท ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ จากการศึกษาของเดนฮาร์ทอกและคณะ (Den Hartog et al., 1996) ซึ่งทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมบริษัทที่มุ่งเน้นการสนับสนุน (Support Orientation) ( $r = .72$ ) ซึ่งมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัท และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานซึ่ง สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ ที่เน้นและเมื่อเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสนับสนุน (Support Orientation) สูงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สอดคล้องกับการศึกษาของเฟลมมิง (Flemming, 2009) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ .05 ต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture) เช่นเดียวกับการศึกษาของมาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมบริษัท ในกลุ่มอุตสาหกรรมประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทประเทศปากีสถานเหมาะสมกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ สอดคล้องกับวอลเนอร์ (Waldner, 2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสถานการณ์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $r = 0.439$ ) จึงสรุปได้ว่าการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติเป็นผลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Den Hartog et al., 1996; Flemming, 2009; Masood et al., 2006; Waldner, 2005) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ

### 3.5.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.81 โดยพบว่าลักษณะเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่หรือการพัฒนานวัตกรรมได้ เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้อย่างง่ายดาย เพื่อเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานในบริษัท มีการเตรียมความพร้อมต่อการดำเนินการภายใต้สถานะเสี่ยง มีการแสวงหาโอกาส

ใหม่ ๆ และการสร้างบริษัทที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเชื่อมโยงไปยังการก่อร่างเป็นวัฒนธรรมบริษัทที่มีรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของบล็อก (Block, 2003) ศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมบริษัทในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายสินค้าและการบริการให้กับอุตสาหกรรมขนส่งในอเมริกาเหนือ พบว่า ผู้นำที่ได้รับการประเมินว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ของพนักงานว่าบริษัทมีวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวได้อย่างง่ายดาย เพื่อเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานในบริษัทซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย เช่นเดียวกับการศึกษาของเดนฮาร์ทอกและคณะ (Den Hartog et al., 1996) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Innovative Orientation) ( $r = .69$ ) และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม (Innovative Orientation) สูงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมจะมีการดำเนินงานที่เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย จากการศึกษาของเฟลมมิง (Flemming, 2009) เกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรภาครัฐ พบผลการศึกษาที่สอดคล้องกันโดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ .05 ต่อรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture) สูงเป็นอันดับแรก เช่นเดียวกับการศึกษาของมาซูดและคณะ (Masood et al., 2006) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมบริษัท พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทประเทศปากีสถานเหมาะสมกับวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายเท่าเทียมกับวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ จึงสรุปได้ว่าการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย เป็นผลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Block, 2003; Den Hartog et al., 1996; Flemming, 2009; Masood et al., 2006) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย

### 3.6. วัฒนธรรมบริษัท

ผลจากการผสานข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบความไม่สอดคล้องกันในผลการศึกษา จึงกล่าวได้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนายไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในบริบทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาจสืบเนื่องมาจากเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจคือ มุ่งเน้นการรักษาและถ่ายทอดความมั่งคั่ง (Wealth) รวมถึงชื่อเสียง (Legacy) ที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจได้สร้างสมมาจากรุ่นสู่รุ่น ดังนั้นการนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์ถือเป็นวิธีแปลงความมั่งคั่งในรูปของธุรกิจไปอยู่ในรูปของตัวเงินแทนได้อีกทางหนึ่ง ประโยชน์ที่บริษัทได้รับจากการเข้าสู่ตลาด

หลักทรัพย์คือสามารถมีแหล่งระดมเงินทุนสำหรับการขยายกิจการ ช่วยลดต้นทุนทางการเงิน และเป็นวิธีในการลดหนี้ สำหรับการกู้เงินสามารถทำได้โดยไม่ต้องใช้บุคคลค้ำประกัน ในขณะที่ตัวกันยังสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือดีขึ้นในสายตาของผู้ให้เงินกู้ คู่ค้า ลูกค้า พนักงาน และสังคม สามารถดึงดูดคนดีมีความสามารถเข้ามาร่วมงานได้ (นวพล วิริยะกุลกิจ, 2554) ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวหล่อหลอมให้เกิดการทำงานภายใต้ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในบริษัทหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมบริษัทที่เน้นการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายในของบริษัทและเน้นความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ผ่านการปรับปรุงการดำเนินงานหลายๆ ด้าน อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทไปอย่างถาวร มีขั้นตอนกระบวนการหลายขั้นตอน และมีต้นทุนอีกมากมายทั้งการจัดจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน การปรับโครงสร้างของบริษัท การจัดโครงสร้างทางบัญชีใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามตามกฎระเบียบต่างๆ ของตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานตรวจสอบอื่นๆ และพร้อมต่อการเปิดเผยข้อมูลบางส่วนของบริษัท และการเข้ามาตรวจสอบโดยองค์กรกลางต่างๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งไม่ว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะมีรูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบใด โดยพื้นฐานแล้วก็ยังคงต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจเป็นพื้นฐานสำคัญเป็นอันดับแรกก่อนคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง อย่างไรก็ตามแม้ว่าวัฒนธรรมบริษัทอาจไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ แต่ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพให้เหตุผลสนับสนุนว่าปัจจัยวัฒนธรรมบริษัทจะมีอิทธิพลต่อการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านผู้นำบริษัทซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ โดยจะต้องทำหน้าที่กำหนดทิศทางกำหนดแนวทางการทำงาน ให้การสนับสนุน ติดตามและประเมินการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจึงสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้าง รักษา หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ (Duarte, 2010; Schein, 2009) โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญต่อการเกิดวัฒนธรรมบริษัท (Block, 2003; Waldman et al., 2006; Tichy & Ulrich, 1987) ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถทำให้สมาชิกบริษัทยอมรับวิสัยทัศน์นั้น และมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย ตลอดจนสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในบริษัทเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการปฏิบัติตาม

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมมีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่ในระดับสูงมาก นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อย่างไรก็ตามยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องแสวงหาแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้อยู่ในระดับที่สูงมากอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานและเพื่อสร้างให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างยั่งยืน การวิจัยในครั้งนี้จึงนำเสนอประเด็นที่ควรนำไปพิจารณา



ในรูปแบบของการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในเชิงการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute: CSRI) และ CSR Club ฯลฯ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยดำเนินงานโดยมุ่งเน้นรักษาระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้อยู่ในระดับสูงมาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้างกลไกการดำเนินงานดังนี้

1.1 กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เน้นการพัฒนามาตรฐานทางการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยเป็นสำคัญ ในการดำเนินการพัฒนาตามมาตรฐานดังกล่าวอาจพิจารณาจากมาตรฐานสากลที่ได้รับความนิยมในระดับโลก ในขณะเดียวกันต้องเปิดโอกาสให้บริษัทต่างๆ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ร่วมเสนอความคิดเห็นต่อการพัฒนามาตรฐานการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวทางของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่มาตรฐานการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ลดการกีดกันทางการค้าในระดับโลก และสามารถยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

1.2 กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงหรือมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในระดับผู้นำของบริษัท เนื่องจากผลจากการวิจัยพบว่า ผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จึงควรเริ่มต้นพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้นำในทุกระดับของบริษัท เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถเป็นกลไกสำหรับการผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

1.3 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากลไกการกำกับดูแลกิจการ ที่เน้นให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทำการเปิดเผยข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทหรือการรายงานผลการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR Report) โดยควรกำหนดเป็นกรอบการรายงานขั้นพื้นฐานที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทุกบริษัทพึงดำเนินการเพื่อให้มีทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นระบบ สามารถประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการ และมีมาตรฐานที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศไทย

1.4 ส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผ่านการรณรงค์ให้เกิดการขยายไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นนอกเหนือจากกลุ่มผู้ถือหุ้น ตลอดจนการที่นักศึกษาในงานในบริษัทที่เป็นต้นแบบที่ดีในการให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการ

ดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางสำหรับบริษัทประเทศไทย

1.5 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยใช้เกณฑ์ในการติดตามผลและประเมินผลที่สอดคล้องกับบริษัทประเทศไทย พร้อมดำเนินการจัดสร้างรางวัลเพื่อจูงใจการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

1.6 ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทร่วมกัน ผ่านการทำกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรืออาจสร้างพันธมิตรร่วมกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของประเทศไทย

## 2. ข้อเสนอแนะในเชิงการปฏิบัติ

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสามารถรักษาระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้อยู่ในระดับสูงมากอย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรคำนึงถึงการสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ร่วมกับพยายามปรับปรุงกลยุทธ์ในการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังนี้

2.1 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับผู้นำทุกระดับ โดยเน้นให้ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่กระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างต่อเนื่องผ่านการดำเนินการของผู้นำใน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนตัดสินใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR Decision) ชี้นำแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปใช้ (CSR Adoption) และขั้นการสร้างพันธผูกพันในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (CSR Commitment) โดยผู้นำควรเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทในการชี้แนะทิศทางและกรอบของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและมีการกำหนดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเข้าสู่กลยุทธ์การดำเนินการของบริษัท ตลอดจนควรมีการสร้างพันธผูกพันในการดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทกับบุคคลในบริษัท

2.2 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควรให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดการภายในบริษัทภายใต้กลไกการกำกับดูแลกิจการในระดับที่เข้มงวดและเป็นไปตามมาตรฐานและข้อบังคับในการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการกำกับดูแลกิจการตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนด และผลจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสเป็นตัวชี้วัดการกำกับดูแลกิจการได้ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะต้องพัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้ชัดเจน ครบคลุม และทันต่อเวลา

เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมต่อการตรวจสอบทั้งจากหน่วยงานในตลาดหลักทรัพย์ และประชาชนผู้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทได้

2.3 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียทั้งในระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น (Stockholders) เจ้าของ (Owner) นักลงทุน (Investors) พนักงาน (Employees) ลูกค้า (Customers) และผู้ขายปัจจัยการผลิต (คู่ค้า) (Supplier) หรือผู้มีส่วนได้เสียเสียระดับรอง (Secondary Stakeholders) ซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล (Governments) ชุมชนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทุกระดับของการตัดสินใจ และในทุกช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งบริษัทควรเริ่มดำเนินการจากการกำหนดหรือบ่งชี้ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทที่ชัดเจน และควรทำความเข้าใจเหตุผลในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จากนั้นจึงมาสู่การวางแผนกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่ม จึงนำมาสู่การตัดสินใจเลือกวิธีการสนทนากับผู้มีส่วนได้เสียว่าจะดำเนินการผ่านรูปแบบการสนทนาที่บูรณาการใช้การสนทนาแบบแบบทางเดียว (One-Way Dialogue) เช่น อินเทอร์เน็ต ข้อสรุปการประชุม ใบปลิว วารสาร จดหมายข่าว รายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท ควบคู่กับเปิดโอกาสให้มีการสนทนาแบบสองทาง (Two-Way Dialogue) เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะที่ปรึกษา การประชุมโต๊ะกลม และขยายขอบเขตไปสู่การสนทนาแบบหลายวิธี (Multi-Way Dialogue) เช่น การใช้พันธมิตรทางกลยุทธ์ การเป็นตัวแทน คณะกรรมการ และโครงการชุมชน เป็นต้น จึงนำมาสู่การดำเนินการในขั้นสุดท้ายคือการสร้างพันธะผูกพันในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทร่วมกันในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่บริษัทกำหนด

2.4 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควรกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ชัดเจน ขณะเดียวกันต้องผลักดันการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนด โดยพยายามให้ความสำคัญกับการใช้จุดแข็งของบริษัทเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์กลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

2.5 การพัฒนากระบวนการจัดการภายในบริษัทเพื่อเป็นการลดปัญหาต่างๆ ภายในบริษัท อาทิ ปัญหาโครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (System) และกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้มีความเป็นระบบและมีมาตรฐานยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถดำเนินการโดยการกำหนดและจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่องานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะพร้อมทำการกำหนดระบบการทำงานภายในหน่วยงานดังกล่าวอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการกำหนดกำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผลการทำงาน เป็นต้น

### 3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

3.1 ควรศึกษาปัจจัยจิตอาสาพนักงานเพิ่มเติมในการวิจัยในอนาคต เนื่องจากผลการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยจิตอาสาพนักงาน เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังนั้นเพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้จึงควร

ทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบความมีอิทธิพลและขนาดความมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพิ่มเติม

3.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจากปัจจัยภายนอกองค์กรมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการศึกษานี้ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยจากภายในองค์กร อาทิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมบริษัท การกำกับดูแลกิจการ และมีปัจจัยภายนอกองค์กรเพียงปัจจัยเดียว คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นเพื่อให้เกิดความครอบคลุมในการศึกษาอาจเพิ่มปัจจัย ภายนอกองค์กรเพิ่มขึ้น อาทิ มาตรฐานหรือข้อกำหนดในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สภาพทางเศรษฐกิจ กฎหมาย เป็นต้น

3.3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ซึ่งมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีตัวแทนในการตอบบริษัทละ 3 คน คือ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น จากนั้นในกระบวนการวิเคราะห์ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการหาค่าเฉลี่ยเป็นคะแนนรวมจากตัวแทนในการตอบในแต่ละบริษัทโดยคิดจากนำผลคะแนนจากการตอบทั้ง 3 ฝ่าย จากแต่ละบริษัทมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนตัวแทนตอบทั้งหมดในแต่ละบริษัท จึงสามารถสรุปเป็นข้อมูลในภาพของบริษัท ซึ่งกระบวนการดังกล่าวค่อนข้างยุ่งยากและทำให้เสียเวลาในการจัดการกับข้อมูลในการวิเคราะห์ ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้หน่วยวิเคราะห์เป็นระดับบุคคล และเพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยวิเคราะห์ที่เปลี่ยนไปอาจต้องศึกษาปัจจัยระดับบุคคล หรือปัจจัยทางด้านจิตวิทยาที่ผู้ตอบระดับบุคคลสามารถตอบได้

3.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในลักษณะการวิเคราะห์พหุระดับโดยศึกษาทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคล แต่อาจต้องศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะปัจจัยในระดับบุคคล หรือปัจจัยทางด้านจิตวิทยาที่ผู้ตอบระดับบุคคลสามารถตอบได้

การดำเนินการตามข้อเสนอดังกล่าวเชื่อว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านวิชาการ ในการเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านการจัดการในเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2553). *มาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2553*. เข้าถึงได้จาก: [http://www2.diw.go.th/csr/PDFPROJECT2553/7\\_StandardCSR-DIW%202553\\_New.pdf](http://www2.diw.go.th/csr/PDFPROJECT2553/7_StandardCSR-DIW%202553_New.pdf)
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ดวงมน จีงเสถียรทรัพย์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของนโยบายบริษัทภิบาล: กรณีบริษัทจดทะเบียน*. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (มปป.). *ประวัติและบทบาท*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.set.or.th/th/about/overview/history\\_p1.html](http://www.set.or.th/th/about/overview/history_p1.html).
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2544). *หลักการกำกับดูแลกิจการ*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.set.or.th>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2548). *การเดินทางแห่งชีวิต*. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). *หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.cgthailand.org/SetCG/source/source.html>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2552). *พัฒนาการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 34 ปี พ.ศ. 2518-2552*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.set.or.th/setresearch/presentation\\_p1.html#p6](http://www.set.or.th/setresearch/presentation_p1.html#p6)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2553). *รายงานประจำปี 2553*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.set.or.th/th/about/annual/annual\\_p1.html](http://www.set.or.th/th/about/annual/annual_p1.html)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2554 ก). *ภาวะตลาดหลักทรัพย์ปรับปรุงข้อมูลล่าสุด-ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม 2554*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.set.or.th/setresearch/Presentation\\_p1.html#p6](http://www.set.or.th/setresearch/Presentation_p1.html#p6)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2554 ข). *รายงานผลประกอบการของบริษัทจดทะเบียนงวดปี 2553 และไตรมาส 4/2553*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.set.or.th/setresearch/presentation\\_p1.html#p6](http://www.set.or.th/setresearch/presentation_p1.html#p6)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2554 ค). *รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ข้อมูล ณ วันที่ 4 กรกฎาคม 2554*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.set.or.th/th/company/companylist.html>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2554 ง). *รายงานประจำปี 2554*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.set.or.th/th/about/annual/annual\\_p1.html](http://www.set.or.th/th/about/annual/annual_p1.html)

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2554 จ). *พัฒนาการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 36 ปี พ.ศ. 2518 –2554*. เข้าถึงได้จาก: [www.set.or.th/setresearch/files/F\\_graph\\_36years\\_SET.ppt](http://www.set.or.th/setresearch/files/F_graph_36years_SET.ppt)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). *ข้อมูลสถิติสำคัญของ SET, mai, BEX*. เข้าถึงได้จาก [http://www.set.or.th/th/market/market\\_statistics.html](http://www.set.or.th/th/market/market_statistics.html)
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ Management Tool*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไทร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Lisrel): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรลสถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2548). การวัดระดับบรรษัทภิบาลขององค์กรธุรกิจ. ใน ศิลปพร ศรีจันทเพช (บรรณาธิการ.), *การกำกับดูแลกิจการที่ดี: Corporate Governance*. (หน้า 143-153). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นवल วิริยะกุลกิจ. (2554). ตลาดหลักทรัพย์ฯ: ทางออกของธุรกิจครอบครัว?. *การเงินธนาคาร*. 349, (พ.ศ. 2554), 130-132.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. (2540). *การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2551). *CSR ในมุมมองของ OECD*. เข้าถึงได้จาก: <http://pipatory.blogspot.com/2008/04/csr-oecd.html>
- มิ่งสรรพ์ ขาวสอาด. (2552). *จุดเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมไทย: การวิเคราะห์ช่องว่างนโยบาย*. เชียงใหม่: ล็อกอินดีไซน์เวิร์ค.
- วรศักดิ์ ทุมนานนท์. (2546). *คุณรู้จัก Creative accounting และคุณภาพกำไรแล้วหรือยัง?*. กรุงเทพฯ: ไอโอนิค อินเทอร์เน็ต รีซอสเซส.
- สถาบันไทยพัฒนา. (2552). *เจาะลึก CSR Awards 2009 ช่องว่างที่ยังห่างของผู้นำและผู้ตาม*. เข้าถึงได้จาก: <http://thaicsr.blogspot.com/2009/11/csr-awards-2009.html>
- สถาบันไทยพัฒนา. (2553). *ซีเอสอาร์ กับ ข้อตกลงโลก 10 ประการ*. เข้าถึงได้จาก: <http://thaicsr.blogspot.com/2006/05/10.html>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (มปป. ก). *ประวัติสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/about/history>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (มปป. ข). *วิสัยทัศน์*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/about/vision>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (มปป. ค). *พันธกิจ*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/about/obligation>

- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2550). *เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/download/20>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2553 ก). *บทนำ CSR*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/knowledge/csr/194>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2553 ข). *พัฒนาการ ปัญหา และแนวทางการทำ CSR ของบริษัทจดทะเบียนไทย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/knowledge/csr/185>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2553 ค). *ประเภท CSR*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/knowledge/csr/192>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2554 ก). *CSR Club พลังขับเคลื่อน CSR ไทย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/columnist/webmaster/story/808>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2554 ข). *CSR Step by Step*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.csri.or.th/knowledge/download/402>
- สมาคมจดทะเบียนไทย (มปป.) *วิสัยทัศน์ / ภารกิจ*. เข้าถึงได้จาก: [http://www.thailca.com/csrclub/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=52](http://www.thailca.com/csrclub/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=52)
- สังเวียน อินทรชัย. (2543). การกำกับดูแลกิจการ ทำไมและเพียงใด. *วารสารนักบัญชี 46*, 2, 10-22.
- สังวรรณ ังตกระโทก. (2554). *เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรม LISREL สำหรับการวิจัย รุ่นที่ 5 วันที่ 23-25 พฤศจิกายน 2554 ณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. เอกสารอัดสำเนา.
- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีมงคลการพิมพ์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ. (2549). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง : การใช้โปรแกรม Lisrel, Prelis และ Simplis*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2553 ก). *ก.ล.ต. สั่งอายัดทรัพย์สินอดีตผู้บริหาร NIPPON ซึ่งถูกกล่าวโทษกรณีทุจริตต่อทรัพย์สินของบริษัท และศาลอาญาล้างห้ามบุคคลดังกล่าวเดินทางออกนอกประเทศ*. ข่าวก.ล.ต ฉบับที่ 55/2553 วันพุธที่ 4 สิงหาคม 2553. เข้าถึงได้จาก: [http://capital.sec.or.th/webapp/webnews/printnews.php?preview=Y&cboType=S&lang=th&news\\_id=&news\\_yy=2553&news\\_no=55&sdate=&edate=](http://capital.sec.or.th/webapp/webnews/printnews.php?preview=Y&cboType=S&lang=th&news_id=&news_yy=2553&news_no=55&sdate=&edate=)



- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2553 ข). *ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตผู้บริหาร IEC 2 ราย กรณีทุจริตยักยอกเงินของบริษัท*. ข่าว ก.ล.ต. ฉบับที่ 59/2553 วันศุกร์ที่ 27 สิงหาคม 2553.เข้าถึงได้จาก: [http://capital.sec.or.th/webapp/webnews/news.php?cboType=S&lg=en&news\\_no=59&news\\_yy=2010](http://capital.sec.or.th/webapp/webnews/news.php?cboType=S&lg=en&news_no=59&news_yy=2010)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ : วิทยุชน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). *คู่มือยุทธศาสตร์การพัฒนายั่งยืนสำหรับประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.nesdb.go.th/>
- สำนักงานศาลปกครอง. (2552). *คำสั่งศาลปกครองสูงสุดในคดีคำร้องที่ ๕๘๖/๒๕๕๒ (คดีมาตาพุด)*.เข้าถึงได้จาก:<http://hpe4.anamai.moph.go.th/hia/data/data-02122552-mabtaput.pdf>
- องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ. (มปป.). *หลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD*. เข้าถึงได้จาก:<http://www.oecd.org/dataoecd/17/61/42107649.pdf>,ugfup
- CSR Club. (2552). *เปิดตัว CSR Club พร้อมเผยแพร่ผลสำรวจความคิดเห็น ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในไทย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thailca.com/images/stories/newsletter/tlca%203.2552.pdf>
- CSR Club. (2554). Introduction of Thai Listed Companies Association and CSR Club. เข้าถึงได้จาก: [http://www.thailca.com/csclub/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=13&lang=th](http://www.thailca.com/csclub/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=13&lang=th)

### ภาษาอังกฤษ

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information cost, and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1971). *Essence of decision*. Boston, MA: Boston Mass.
- Alloson, G.T. (1971). *Essence of decision: Explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little Brown.
- Anand, S. (2008). *Essentials of corporate governance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Angelidis, J., & Ibrahim, N. (2004). An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 119-128.
- Andriof, J., & Waddock, S.A. (2002). Unfolding stakeholder engagement. In J. Andriof et al. Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, responsibility and engagement*. (pp. 19-42). Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics, 93*(2), 189-213.
- Arora, P., & Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review, 19*(2), 136–152.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association, 35*(4), 216-224.
- Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics, 88*(1), 175-197.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *The Academy of Management Journal, 28*(2), 446-463.
- Aupperle, K. E. (1982). *An empirical inquiry into the social responsibilities as defined by corporations: An examination of various models and relationships*. (Doctoral dissertation). University of Georgia.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441-462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Babbie, E. (2002). *The basics of social research*. Belmont, CA. : Wadsworth.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society, 41*(3), 292-318.
- Bagnoli, M., & Watts, S. G. (2003). Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics & Management Strategy, 12*(3), 419-445.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive* Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences, 42*(5), 815-24.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. C.A: Sage Publications, Inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper Paperbacks.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, NY: Macmillan.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Age*, 2(699), 1.052.
- Bevan, S., Isles, N., Emery, P., & Hoskins, T. (2004). Achieving high performance: CSR at the heart of business. *London: The Work Foundation*.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. 2001. Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Bovee, C.L., Thill, J.V., Wood, M.B., & Dovel, G.P. (1993). *Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bureekul, T. (1998). *Major factor affecting the implementation of industrial hazardous waste policy in central Thailand*. (Doctoral dissertation). National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with lisrel prelis and simplis: Basic concepts applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cadbury, A. (2000). The corporate governance agenda: An international review. *Journal of Corporate Governance*, 8(1), 1-96.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational

- culture based on the competing values framework. Revised ed. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B., & Buchholtz A.K. (2002). *Business and society : Ethics and stakeholder management*. (4th ed.). Cincinnati, OH: Thomson Learning.
- Carroll, A. B. (2008). A History of corporate social Responsibility concept and practices. In Crane, A. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. (19-46.). New York, NY: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & society: Ethics and stakeholder Management*. (6th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Carroll, A. B. (2006). Corporate social responsibility: A historical perspective. *The Accountable Corporation*, 3, 3-30.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cheng, W. L., & Ahmad, J. (2010). Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in Penang. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 593-610.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*. New York, NY: Routledge.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92-117.
- Coffey, B. S., & Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Commission of the European communities. (2001). Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Retrieved

- From [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81, 355-370.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. (2 nd ed.). California.: SAGE Publications Inc.
- CSR Asia. (2010). *CSR : Asia sustainability rating for Thailand*. Retrieved from <http://www.blesscon.com/index.php?mo=14&newsid=191313>
- CSR Asia. (2007). *About csr asia: Definition of csr*. Retrieved from <http://www.csr-asia.com/index.php?linksid=1>.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16.
- Daft, R. L. (2010). *New era of management*. (9th Ed.). Australia: South-Western Cengage learning.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-77.
- Davis, M. S. (1975). Review of frame analysis: An essay on the organization of experience' by erving goffman. *Contemporary Sociology*, 4(6), 509-603.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. MA: Addison-Wesley Reading.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *The Journal of Leadership Studies*, 3, 68-83.
- Diamantopoulos , A., & Siguaw, J A. (2000). *Introducing lisrel: A guide for the uninitiated (introducing statistical methods series)*. London: SAGE Publications, Inc.
- Ditlev Simonsen, C. D., & Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25-38.
- Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). Class: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*, 49(2), 127-138.
- Duarte, F. (2010). Working with corporate social responsibility in brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of csr cultures.

- Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Edmondson, V. C., & Carroll, A. B. (1999). Giving back: An examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses. *Journal of Business Ethics*, 19(2), 171-179.
- Edmunds, D. & Wollenberg, E. (2001). A strategic approach to multistakeholder Negotiations. *Development and Change*, 32, 231–53.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty first century business*. Oxford.: Capstone.
- (The) European Commission. (2001). *Corporate social responsibility (csr)*. Retrieved From [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
- Fama, E. F. (1980). Agency problem and the theory of the firm. *J. Polit Econ*, 88(2): 288-301.
- Fama ,E. F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *J. Law Econ*, 23(2), 301- 325.
- Fisher, R. A. (1953). *The design of experiments*. (6th ed.). New York: Hafner Press.
- Flemming, P. L. (2009). *A study of the relationship between transformational leadership traits and organizational culture types in improving performance in public sector organizations: A Caribbean perspective*. (Doctor dissertation). Capella University.
- Foster, D., & Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: The dialogue of engagement. *Corporate Governance*, 5(5), 51-57.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR. *Business & Society*, 37(1), 40.
- Frederick, W. C. (2008). Corporate Social Responsibility. Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future. In Crane, A. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.(522–531). New York, New York: Oxford University Press.
- French, W., & Bell, C. (1978). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. MA.: Pitman.

- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, 32-33.
- Friedman, M., & Friedman R. D. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Gable, C., & Shireman, B. (2005). Stakeholder engagement: A three-phase methodology. *Environmental Quality Management*, 9-24.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.
- Gao, Y. (2009). Corporate social performance in China: Evidence from large companies. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 23-35.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership review*, 6, 62-76.
- Garriga, E., & Mel , D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Ghillyer, A. (2008). *Business ethics: A real world approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gifford, E. (2010). Effective shareholder engagement: The factors that contribute to shareholder salience. *Journal of Business Ethics*, 92, 79-97. doi: 10.1007/s10551-010-0635-6
- Gillan, S. L., & Starks, L. T. (1998). A survey of shareholder activism: Motivation and empirical evidence. *Contemporary Finance Digest*, 2(3), 10-34.
- Googins, B. K., Mirvis, P. H., & Rochlin, S. A. (2007). *Beyond good company: Next generation corporate citizenship*: Palgrave Macmillan.
- Goddard, T. (2004). Corporate citizenship: Australian corporate attitudes towards stakeholder engagement. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 2(2), 12-28.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Gray, R. (2002). The social accounting project and accounting organizations and society privileging engagement, imaginings, new accountings and

- pragmatism over critique?. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 687-708.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. doi: 10.1007/s10551-007-9509-y
- Griffin, J. J. (2000). Corporate social performance: Research directions for the 21st century. *Business & Society*, 39(4), 479-491.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Habisch, A.; Jonker, J.; Wegner, M.; Schmidpeter, R. (Eds.) (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin, Germany: Springer Berlin Heidelberg.
- Hancock, J. (2005). *Investing in corporate social responsibility: A guide to best practice, business planning & the UK's leading companies*. UK: Kogan Page Ltd.
- Hansen, E., & Spitzeck, H. (2010). Stakeholder Governance-An Analysis of BITC Corporate Responsibility Index Data on Stakeholder Engagement and Governance.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson , R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hartman, L. P., & DesJardins, J. R. (2008). *Business ethics: Decision-making for personal integrity and social responsibility*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Hawkins, D. (2006). *Corporate social responsibility: Balancing tomorrow's sustainability and today's Profitability*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Hay, R., & Gray, E. (1974). Social responsibilities of business managers. *The Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143.
- Heald, M. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea. *The Business History Review*, 31(4), 375-384
- Heald, M. (1970). The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.



- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*: Newbury Park, CA. :Sage Publications, Inc.
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16, S65-S79.
- Ibrahim, N. A., & Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors?. *Journal of Business Ethics*, 14(5), 405-410.
- Ibrahim, N. A., Howard, D. P., & Angelidis, J. P. (2003). Board members in the service industry: An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 393-401.
- Ibrahim, N. A., & Parsa, F. (2005). Corporate social responsiveness orientation: Are there differences between U.S. and French managers?. *Review of Business*, 26(1), 27-33.
- International Finance Corporation. (2007). *Corporate social responsibility*. Retrieved from [www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/CSR-IntroPage](http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/CSR-IntroPage)
- International Organization for Standardization. (2007). *Guidance on social responsibility (working draft 3)*. Retrieved from [http://www.unit.org.uy/misc/responsabilidadesocial/N113\\_WD\\_26000\\_3\\_final.pdf](http://www.unit.org.uy/misc/responsabilidadesocial/N113_WD_26000_3_final.pdf).
- Jaakson, K., Reino, A., & Mötsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn? *Baltic Journal of Management*, 7(2), 5-5.
- Jaakson, K., Vadi, M., & Tamm, K. (2009). Part 1: The status and development of corporate social responsibility organizational culture and csr: An exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 5(1), 6-18.

- Jamali, D., Hallal, M., & Abdallah, H. (2010). Corporate governance and corporate social responsibility: Evidence from the healthcare sector. *Corporate Governance*, 10(5), 590-602.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405x(76)90026-x.
- Jensen, M. C., & Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of financial economics*, 11(1-4), 5-50.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2007). Corporate social responsibility: A case study of the top ten global retailers. *EuroMed Journal of Business*, 2(1), 23-35.
- Jones, R., & Murrell, A. J. (2001). Signaling positive corporate social performance. *Business & Society*, 40(1), 59-78.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jonker, J., & Foster, D. (2002). Stakeholder excellence? framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 187-195.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*. 46(1), 71-83.
- Keasey, K. & Wright, M. (1993). Issues in corporate accountability and governance. *Accounting and Business Research*, 91, 291-303.
- Khan, M. H.-U.-Z. (2010). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) reporting: Empirical evidence from private

- commercial banks of Bangladesh. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82-82-109. doi: 10.1108/17542431011029406
- Kinicki, A., Kreitner, R. (2009). *Organizational Behavior Key concepts, skills and best practices* (4th ed.). New York, NY: Mc-Graw-Hill.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. ( 3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press
- Klonoski, R. J. (1991). Foundational considerations in the corporate social responsibility debate. *Business horizons*, 34(4), 9-18.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kraisornsuthasinee, S., & Swierczek, F. W. (2006). Interpretations of csr in Thai companies. *JCC*, 22, 53-65.
- Kreps, T. J. (1962). Measurement of the social performance of business. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 343(1), 20.
- Kuhndt, M., Tuncer, B., Andersen, K. S., & Liedtke, C. (2004). *Responsible corporate governance an overview of trends, initiatives and state-of-the-art elements*. Germany: Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy).
- Küskü, F., & Zarkada Fraser, A. (2004). An Empirical Investigation of Corporate Citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*, 15(1), 57-72.
- Lacerda, T. M. R. D. (2010). *Transformational leadership effectiveness in implementing corporate social responsibility strategies: an empirical study of the largest firms in Portugal*. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1766/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Transformational%20Leadership%20Effectiveness%20in%20Implementing%20CSR%20Strategies.pdf>
- Lawrence, A.T., & Weber J. (2008). *Business and society stakeholders, ethics public policy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lawrence, A. T., James W., & Post, J.E. (2005). *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Low, C., & Cowton, C. (2004). Beyond stakeholder engagement: the challenges of stakeholder participation in corporate governance. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(1), 45-55.

- Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2005). Culture, law, and corporate governance. *International Review of Law and Economics*, 25(2), 229-255.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W. Y., & Chiu, C. K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behaviour*. (8th ed.). New York, NY: Irwin- McGraw-Hill.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122. doi: 10.1002/csr.255
- Marz, J. W., Powers, T. L., & Queisser, T. (2003). Corporate and individual influences on managers' social orientation. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 1-11.
- Masood, S. A., Dani, S., Burns, N. D., & Backhouse, C. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941.
- Maximiano, J. M. B. (2007). A strategic integral approach (SIA) to institutionalizing CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4), 231-242.
- McAlister, D. T., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2005). *Business and society: A strategic approach to social responsibility*. Boston: Houghton Mifflin.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. New York, NY: America.
- Mele, D. (2008). Corporate social responsibility theories. In Crane, A. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. (47-82). New York, New York: Oxford University Press.
- Miao, Z., Cai, S., & Xu, D. (2011). Exploring the antecedents of logistics social

- responsibility: A focus on Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 140(2012), 18–27.
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moon, J. (2005). An explicit model of business-society relations. *Corporate Social Responsibility Across Europe*, 51–66.
- Muirhead, S. A. (1999). *Corporate contributions: The view from 50 years*. New York: The Conference Board.
- Murphy, P. E. (1978). An evolution: Corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30(6), 19-25.
- Nam, S. W., & Nam, I. (2004). *Corporate governance in Asia*: Asian Development Bank Institute.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods: Quantitative and qualitative approaches*. (6th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Nwokah, N. G. (2008). Marketing in governance: Leader-managerial practices for efficiency in competency-based administration and transformational marketing model. *Corporate Governance*, 8(1), 18-27.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). Corporate responsibility: Private initiatives and public goals. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/58/54/35315900.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *OECD principles of corporate governance*. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.
- Parkinson, J. E. (1994) *Corporate Power and Responsibility*. Oxford.: Oxford University Press.
- Parkinson, J., & Kelly, G. (1999). The Combined Code on corporate governance. *The Political Quarterly*, 70(1), 101-107.
- Peterson, D. K. (2004). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371-386.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*. 7(1), 51–66.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of csr orientations: have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199-206.

- Plettinx, R. (2006). Corporate social responsibility: Leadership's real role. *Nordicum Scandinavian Business magazine*, 3, 10-11.
- Poolthong, Y., & Mandhachitara, R. (2009). Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thai retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 408-427.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: The ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 94-107. doi: DOI: 10.1002/csr.189
- Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (2008). Ethical turnarounds and transformational leadership: A global imperative for corporate social responsibility. *Thunderbird International Business Review*, 50(5), 303-314.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009). Chinese consumers' perception of corporate social responsibility (csr). *Journal of Business Ethics*, 88, 119-132.
- Retolaza, J. L., Ruiz, M., & San Jose, L. (2009). CSR in business start ups: An application method for stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 324-336.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Management*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Romenti, S. (2010). Reputation and stakeholder engagement: An Italian case study. *Journal of Communication Management*, 14(4), 306-318.
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: The ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 94-107. doi: DOI: 10.1002/csr.189

- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Sakai, M. (2010). *Towards a holistic theory of corporate social responsibility excellence: An examination of the attributes and roles of organizational culture, learning, and stakeholder engagement*. (Doctoral dissertation), University of Minnesota, MN, USA
- Salam, M. A. (2009). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business Ethics*, 85, 355-370.
- Sánchez, J. L. F., Sotorrío, L. L., & Díez, E. B. (2011). The relationship between corporate governance and corporate social behavior: A structural equation model analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 91-101. doi: 10.1002/csr.244
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate Sustainability. In H. Folmer & T. Tietenberg, (Eds.), *The international yearbook of environmental and resource economics*. (pp. 185-232). Cheltenham, UK: Edward Elgar,
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., & Scandura, T. A. (2009). A meso measure? examination of the levels of analysis of the multifactor leadership questionnaire (mlq). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604-616.
- Schumacker R.E., & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation Modeling*. (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Schuman, H., & Presser, S. (1981). *Questions and answers in attitude surveys*. New York, NY: Academic Press.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shahin, A., & Zairi, M. (2007). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753-770.

- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52, 737-775.
- Shum, P. K., & Yam, S. L. (2011). Ethics and Law: Guiding the invisible hand to correct corporate social responsibility externalities. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 549-570.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*, 42(3/4), 601-611.
- Sloan, P. (2009). Redefining Stakeholder Engagement: From Control to Collaboration. *Journal of Corporate Citizenship*, (36), 25-40.
- 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(3), 266-294.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity?. *Business & Society*, 43(1), 69-96.
- Solomon, J. (2007). *Corporate governance and accountability*. (2nd ed.). NJ: John Wiley & Son.
- Spangler, W. D., & Braiotta Jr, L. (1990). Leadership and corporate audit committee effectiveness. *Group & Organization Management*, 15(2), 134-157.
- Standard and Poor. (2004). *Standard & Poor's corporate governance score and evaluations: Criteria, methodology and definitions*. Retrieved from [http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/Corporate\\_Governance\\_Scores\\_and\\_Evaluations\\_Jan\\_04.pdf](http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/Corporate_Governance_Scores_and_Evaluations_Jan_04.pdf)
- Stephenson, A. (2009). The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a source of competitive advantage for organizations?. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 251-262.
- Strand, R. (2011). Exploring the Role of Leadership in Corporate Social Responsibility: A Review. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 8(4), 84-96.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.



- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th ed.). New York, NY: Allyn and Bacon.
- Tanimoto, K., & Suzuki, K. (2005). *Corporate social responsibility in Japan: Analyzing the participating companies in global reporting initiative*. Retrieved from <http://swopec.hhs.se/eijswp/papers/eijswp0208.pdf>.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Tencati, A., Perrini, F., & Pogutz, S. (2004). New tools to foster corporate socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 173-190.
- The Center for Ethical Business Cultures. (2010). *Corporate social responsibility the shape of a history, 1945 - 2004*. Retrieved from [http://www.cebcglobal.org/uploaded\\_files/CSR\\_The\\_Shape\\_of\\_a\\_History\\_1945-2004.pdf](http://www.cebcglobal.org/uploaded_files/CSR_The_Shape_of_a_History_1945-2004.pdf)
- The Centre for Excellence in Corporate Social Responsibility. (2011). *Timeline - CSR Milestones*. Retrieved from <http://www.cim.org/csr/MenuPage.cfm?sections=67,139&menu=140>.
- The Clarkson Centre for Business Ethics. (1999). *Principles of stakeholder management*. Toronto, Canada: Joseph L. Rothman School of Management.
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook*. London: Taylor & Francis Group.
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate governance: Practices, procedures, and powers in British companies and their boards of directors*. Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(1), 59-68.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Ubius, U., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 1, 90-99.

- Ubius, U. (2009). The impact of corporate social responsibility, and organizational and individual factor on the innovation climate. (Doctor dissertation). Retrieved from [http://ebs.ee/public/\\_lle\\_bius.The\\_Impact\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_Organisational\\_and\\_Individual\\_Factors\\_on\\_the\\_Innovation\\_Climate..pdf](http://ebs.ee/public/_lle_bius.The_Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_and_Organisational_and_Individual_Factors_on_the_Innovation_Climate..pdf)
- (The) United Nations Global Compact Office. (2008). *The ten principles*. Retrieved from <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- Van den Berghe, L., & Louche, C. (2005). The link between corporate governance and corporate social responsibility in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 30(3), 425-442.
- Verissimo, J. M., & Lacerda, T. (2012). Using transformational leadership to enhance the development of corporate strategy focused on a community's common interests.
- Visser, W. (2005). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate Citizenship in a Development Perspective*. (pp.163-183). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Wajdi, A., Maimunah, T. F., & Yusof, T. M. (2008). The pyramid of corporate social responsibility model: empirical evidence from Malaysian stakeholder perspectives. *Malaysian Accounting Review*, 7(2), 29-54.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2003). *Transformational leadership and corporate social responsibility: A meso-level*. Nottingham, UK: International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of ceo transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Waldman, D. A., Luque, M. S. d., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., Wilderom, C. P. M. (2006). Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Waldner, C. L. (2005). *The relationship between a situational construct, organizational culture, and transformational and transactional leadership*. Oklahoma State University.

- Walker, S. F., & Marr, J. W. (2001). *Stakeholder power: A winning strategy for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibility*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Wedel, P. (2007). Recent developments in corporate social responsibility in Thailand'', The Asian Development Bank Regional Conference: Enhancing Corporate Social Responsibility in Asia, ADB Institute (Tokyo), Retrieved from [www.adbi.org/event/2349.enhancing.corporate.social.responsibility/agenda/](http://www.adbi.org/event/2349.enhancing.corporate.social.responsibility/agenda/) and [www.adbi.org/files/session4\\_03\\_wedel\\_pp2003\\_.pdf](http://www.adbi.org/files/session4_03_wedel_pp2003_.pdf)
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2009). *Research Methods in Education an Introduction*. (9th ed.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- (The) World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).(2000). *Corporate Social responsibility: making good business sense*. Retrieved from <http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>
- World Economic Forum. (2003). *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Relationship*. Cologne, Geneva: World Economic Forum's Global Corporate Citizenship Initiative.
- Wren, Daniel A. (2005). *The history of management Thought*. (5 th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley .
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Yang, J., Shen, P. Q., Bourne, L., HO, C. M.-F., & XUE, X. (2011). A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management and Economics*, 29, 145–162. doi: 10.1080/01446193.2010.521759

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

### คำชี้แจง

1.การวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปใช้ในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เหมาะสม

2.แบบสอบถามในการวิจัย มีทั้งหมด 6 ตอน รวม 76 ข้อ ดังต่อไปนี้

ตอนที่	เรื่อง	จำนวนข้อ
1	ข้อมูลทั่วไป	8
2	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	17
3	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	16
4	ระดับการกำกับดูแลกิจการ	12
5	ระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7
6	ระดับของการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัท	16

3.กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

การกำหนดค่าคะแนนในแบบสอบถามส่วนที่ 2- 6 เกี่ยวกับปัจจัยระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ระดับวัฒนธรรมองค์กร ระดับการกำกับดูแลกิจการ ระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยกำหนดให้มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยแต่ละหมายเลขมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก
3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

4.ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงคำตอบของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5.เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณาพับแบบสอบถามใส่ซองที่ติดแสตมป์ไว้แล้วส่งกลับผู้วิจัยตามที่อยู่หรือระบุซองที่แนบมาด้วย หรือกรุณาตอบกลับแบบสอบถามมายัง e-mail: teeraporntong@gmail.com

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง  
นางธีรพร ทองชะไฉ่

## แบบสอบถาม

เรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างหรือใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ผู้บริหาร ตำแหน่ง.....
  - พนักงาน ตำแหน่ง.....
  - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - ผู้ถือหุ้น  ผู้ลงทุน
4. บริษัทจดทะเบียนในกลุ่มอุตสาหกรรมใด
  - เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร  บริการ
  - ทรัพยากร  สินค้าอุตสาหกรรม
  - เทคโนโลยี  สินค้าอุปโภคบริโภค
  - ธุรกิจการเงิน  อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
5. ปีที่ก่อตั้งบริษัท..... 6. ปีที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์.....
7. สถานที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท
  - กรุงเทพฯและปริมณฑล (ปทุมธานี, นนทบุรี)
  - ภาคกลาง  ภาคเหนือ
  - ภาคใต้  ภาคตะวันออก
  - ภาคตะวันตก  ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

8. มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัท

<input type="checkbox"/>	มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด สูงกว่า 10,000 ล้านบาท
<input type="checkbox"/>	มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 1 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 25% แรก(Quartileที่ 1)
<input type="checkbox"/>	มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 2 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 25%- 50% (Quartileที่ 2)
<input type="checkbox"/>	มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด ไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 3 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 50%- 75% (Quartileที่ 3)
<input type="checkbox"/>	มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดไม่เกิน 10,000 ล้านบาท กลุ่มที่ 4 ถูกจัดอยู่ในลำดับ 25% สุดท้าย (Quartileที่ 4)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาว่าบริษัทมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องกับลักษณะที่บรรยายไว้ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท				
		5	4	3	2	1
1	บริษัทรับผิดชอบต่อการกระจายผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม					
2	บริษัทรับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน					
3	บริษัทแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในการทำกำไรสูงสุดเพื่อรับผิดชอบต่อการค้ารายอยู่ของกิจการ					
4	บริษัทรับผิดชอบต่อการรักษาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ					
5	บริษัทดำเนินกิจการโดยเคารพและปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด					
6	บริษัทหลีกเลี่ยงการใช้ช่องว่างทางกฎหมายในการแสวงหาประโยชน์ทางธุรกิจ					
7	บริษัทจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้บริโภคอย่างน้อยที่สุดตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย					
8	บริษัทปฏิบัติตามพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ตามสิทธิที่กฎหมายกำหนด					
9	บริษัทดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์จึงต่อต้านการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ					
10	บริษัทสื่อสารทางการตลาดด้วยความเป็นจริง เพื่อความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
11	บริษัทปลูกจิตสำนึกการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม					
12	บริษัทหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่มีขอบ					
13	บริษัทรับผิดชอบต่อข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม					
14	บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศล					
15	บริษัทมุ่งเน้นกิจกรรมอาสาสมัครการกุศลด้วยการบริจาคเป็นหลัก					
16	บริษัทพัฒนาโครงการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเสมอ					
17	บริษัทดำเนินการในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศลเพราะตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดีในสังคม					

**ส่วนที่3** แบบสอบถามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)ของบริษัท มีพฤติกรรมเป็นไปตามลักษณะที่บรรยายไว้ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
1	การกระทำของ CEO ก่อให้เกิดความนับถือศรัทธา					
2	CEO มีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด					
3	CEO มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์โดยรวมของบริษัท					
4	การประพฤติดของ CEO เป็นแบบอย่างที่ดีของการปฏิบัติงานอย่างมีศักยภาพ					
5	CEO กระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีการวิเคราะห์ปัญหาในมุมมองที่หลากหลาย					
6	CEO สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์ปัญหา					
7	CEO เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหาการทำงานในหน้าที่ประจำด้วยวิธีการใหม่ๆ					
8	การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานระยะยาว เป็นสิ่งที่ CEO ปฏิบัติเสมอ					
9	CEO สร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยแสดงความชื่นชมผลงานบุคลากรอย่างเปิดเผย					
10	CEO มักกำหนดเป้าหมายที่ทำหายการทำงานของบุคลากร					
11	การมีศิลปะในการให้กำลังใจของ CEO ทำให้บุคลากรทำงานอย่างกระตือรือร้น					
12	ความมุ่งมั่นในการทำงานของ CEO กระตุ้นให้เกิดความตั้งใจทำงานแก่บุคลากร					
13	CEO มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา					
14	CEO สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามความแตกต่างเฉพาะรายบุคคล					
15	CEO เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต					
16	CEO มักให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเป็นรายบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความความก้าวหน้าในอาชีพ					



#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามระดับการกำกับดูแลกิจการ

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาว่าบริษัทมีการกำกับดูแลกิจการสอดคล้องกับลักษณะที่บรรยายไว้ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ระดับการกำกับดูแลกิจการ				
		5	4	3	2	1
1	บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
2	ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน บริษัทจะเปิดเผยข้อมูลอย่างรวดเร็ว					
3	มีการเปิดเผยข้อมูลบริษัทครอบคลุมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทอย่างชัดเจน					
4	บริษัทเปิดเผยข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทน (เช่น ค่าเบี้ยประชุม โบนัส เงินเดือน เป็นต้น ) แก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูง					
5	ประธานกรรมการไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นการแสดงการแยกอำนาจหน้าที่กับฝ่ายจัดการ					
6	บริษัทมีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ					
7	คณะกรรมการทบทวนและประเมินผลนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
8	คณะกรรมการทบทวนความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
9	บริษัทปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นไม่น้อยไปกว่าสิทธิพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด					
10	บริษัทให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นเท่าเทียมกันในการเสนอชื่อบุคคลดำรงตำแหน่งกรรมการ					
11	บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นในการประชุมผู้ถือหุ้น					
12	บริษัทเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น					

#### ส่วนที่ 5 แบบสอบถามระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาว่าบริษัทมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับลักษณะที่บรรยายไว้ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
		5	4	3	2	1
1	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้การดำเนินงานของบริษัทผ่านทางอินเทอร์เน็ต วารสาร จดหมายข่าว เป็นต้น					
2	บริษัทเน้นการทำงานโดยสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อ ประสานผลประโยชน์ร่วมกัน					
3	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปฏิสัมพันธ์กับบริษัทผ่านการดำเนินงานในโครงการ CSR ที่บริษัทได้ริเริ่มขึ้น					
4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเสนอความเห็นต่อนโยบาย CSR แต่การตัดสินใจดำเนินการขึ้นอยู่กับบริษัท					
5	บริษัทริเริ่มโครงการCSRที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอำนาจการตัดสินใจบางส่วน					
6	บริษัทเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับบริษัทในฐานะกรรมการบริหารโครงการ CSR					
7	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคณะกรรมการบริหารโครงการ CSR ที่มีอำนาจการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์					

**ส่วนที่ 6** แบบสอบถามระดับของการแสดงรูปแบบวัฒนธรรมบริษัท

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาว่าบริษัทมีวัฒนธรรมบริษัทสอดคล้องกับลักษณะที่บรรยายไว้ในระดับใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ข้อความ	ระดับ วัฒนธรรมบริษัท				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)						
1	บริษัทกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ อย่างเป็นทางการซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตาม					
2	มุ่งเน้นควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเป็นระบบ					
3	บริษัทมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
4	เน้นรักษากรดำนางานภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงแก่บริษัทในระยะยาว					
วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture)						
5	บริษัทให้ความสำคัญกับการเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขัน					
6	ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำตลาด					
7	หลักการสำคัญที่ยึดถือร่วมกัน คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในการทำงานและการบรรลุเป้าหมาย					
8	บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรภายนอกบริษัท					
วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture)						
9	รูปแบบการดำเนินงานในบริษัทเน้นลักษณะการทำงานเป็นทีม					
10	บริษัทเป็นสถานที่ทำงานที่เปรียบเหมือนครอบครัวขยายที่แบ่งปันและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน					
11	หลักการที่ยึดถือที่ร่วมกันคือ การสร้างให้เกิดความจงรักภักดี และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
12	เน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงานและการพัฒนาบุคลากร					
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย (Adhocracy Culture)						
13	บริษัทมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
14	บริษัทมุ่งสร้างความท้าทายโดยพยายามทำสิ่งใหม่เพื่อแสวงหาโอกาสที่มีคุณค่า					
15	หลักการที่บริษัทยึดถือ คือ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์กรที่มีความนำสมัย					
16	บริษัทเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและนวัตกรรมใหม่ล่าสุด					

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง**

ข้อ	แนวคำถาม	การบันทึกผลการสัมภาษณ์
1.	<p>ข้อมูลพื้นฐาน</p> <p>1.1 ชื่อ-สกุล</p> <p>1.2 อายุ</p> <p>1.3 ตำแหน่ง</p> <p>1.4 ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>1.5 ประวัติการศึกษา</p>	
2	<p>แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท</p> <p>2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมในทัศนะของท่านคืออะไร</p> <p>2.2 จุดเริ่มต้นในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมาของบริษัทที่มีความเป็นมาอย่างไร</p> <p>2.3 อะไรคือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกำหนดงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท</p> <p>2.4 ปัจจุบันบริษัทมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบใดบ้าง</p> <p>2.5 ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทคืออะไร</p> <p>2.6 ผู้บริหารของบริษัทให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างไร</p> <p>2.7 บริษัทมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร</p>	

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ชื่อ	แนวคำถาม	การบันทึกผลการสัมภาษณ์
	<p>2.8 ในทัศนะของท่านการกำกับดูแลกิจการมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร</p> <p>2.9 บริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใด</p> <p>2.10 ความรู้สึกแรกเมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ท่านมีความรู้สึกอย่างไร</p> <p>2.11 สังคม ชุมชน พนักงาน มีการตอบรับอย่างไรต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท</p> <p>2.12 ทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในอนาคตจะเป็นเช่นไร</p>	

ภาคผนวก ค  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1.ดร.กัญจนวลีย์ นนทแก้ว แพร์รี่  
ตำแหน่ง อาจารย์  
ที่ทำงาน สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัย  
บูรพา
- 2.ดร.สุทธิพร บุญมาก  
ตำแหน่ง อาจารย์  
ที่ทำงาน สาขาวิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- 3.ดร.ศันสนีย์ จันทร์อานูภาพ  
ตำแหน่ง อาจารย์  
ที่ทำงาน สาขาวิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- 4.ดร.ชณิษฐา ภัคดีวงษ์  
ตำแหน่ง HR Corporate Director และอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ที่ทำงาน บริษัท แพนราชเทวีกรุ๊ป จำกัด(มหาชน)
- 5.คุณปริญญ์ พิชญวิจิตร  
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผู้บริหาร  
ที่ทำงาน บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

**ภาคผนวก ง**  
**ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ (IOC)**

ตัวแปรที่ 1 ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/ค่า ชี้แจงเพิ่มเติม
1	บริษัทรับผิดชอบต่อการกระจายผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม	0.8	ยืนยัน	-
2	บริษัทรับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน	0.6	ยืนยัน	-
3	บริษัทแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในการทำกำไรสูงสุดเพื่อรับผิดชอบต่อการดำรงอยู่ของกิจการ	0.6	ยืนยัน	-
4	บริษัทรับผิดชอบต่อการรักษาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	0.6	ยืนยัน	-
5	บริษัทดำเนินกิจการโดยเคารพและปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด	1	ยืนยัน	-
6	บริษัทหลีกเลี่ยงการใช้ช่องว่างทางกฎหมายในการแสวงหาประโยชน์ทางธุรกิจ	0.8	ยืนยัน	
7	บริษัทจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้บริโภคอย่างน้อยที่สุดตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย	0.8	ยืนยัน	
8	บริษัทปฏิบัติตามพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ตามสิทธิที่กฎหมายกำหนด	0.6	ยืนยัน	
9	บริษัทดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์จึงต่อต้านการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ	1	ยืนยัน	
10	บริษัทสื่อสารทางการตลาดด้วยความเป็นจริง เพื่อความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	0.8	ยืนยัน	
11	บริษัทปลูกจิตสำนึกการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม	0.6	ยืนยัน	
12	บริษัทหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นที่มีชอบด้วยกฎหมาย	1	ยืนยัน	
13	บริษัทส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศล	0.8	ยืนยัน	
14	บริษัทมุ่งเน้นกิจกรรมอาสาสมัครการกุศลด้วยการบริจาคเป็นหลัก	0.8	ยืนยัน	
15	บริษัทพัฒนาโครงการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเสมอ	1	ยืนยัน	
16	บริษัทดำเนินการในกิจกรรมอาสาสมัครการกุศล เพราะตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดีในสังคม	1	ยืนยัน	

ตัวแปรที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/คำชี้แจงเพิ่มเติม
1	การกระทำของCEO ก่อให้เกิดความนับถือศรัทธา	0.8	ยืนยัน	
2	มีความสามารถกระตุ้นผู้อื่นให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจาก คำถามไม่ระบุชัดเจนว่าเป็นผู้นำระดับใด และไม่ชัดเจน	CEO มีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
3	มุ่งเน้นปฏิบัติงานที่เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์โดยรวมของบริษัท	0.6		CEO มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์โดยรวมของบริษัท
4	เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีศักยภาพ	0.6		การประพฤติของCEO เป็นแบบอย่างที่ดีของการปฏิบัติงานอย่างมีศักยภาพ
5	มุ่งเน้นให้เกิดการวิเคราะห์ปัญหาในมุมมองที่แตกต่างและหลากหลาย	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจาก คำถามไม่ระบุชัดเจนว่าเป็นผู้นำระดับใด ข้อคำถามไม่ชัดเจน และมีข้อคำถามเชิงซ้อน	CEO กระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีการวิเคราะห์ปัญหาในมุมมองที่หลากหลาย
6	สนับสนุนการการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์ปัญหา	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจาก คำถามไม่ระบุชัดเจนว่าเป็นผู้นำระดับใด และข้อคำถามไม่ชัดเจน สั้นเกินไป	CEO สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์ปัญหา
7	CEO เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหาการทำงานในหน้าที่ประจำด้วยวิธีการใหม่ๆ	0.6	ยืนยัน	-
8	การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานระยะยาวเป็นสิ่งที่ CEO ปฏิบัติเสมอ	0.6	ยืนยัน	-
9	CEO สร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยแสดงความชื่นชมผลงานบุคลากรอย่างเปิดเผย	0.6	ยืนยัน	-

ตัวแปรที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/คำชี้แจงเพิ่มเติม
10	CEO มักกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การทำงานของบุคลากร	0.6	ยืนยัน	-
11	สื่อสารเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ด้วยความกระตือรือร้น	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำ ของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจาก คำถามไม่ระบุ ชัดเจนว่าเป็นผู้นำระดับ ใด และข้อความคำถามไม่ ชัดเจน	การมีศิลปะในการให้ กำลังใจของ CEO ทำ ให้บุคลากรทำงาน อย่างกระตือรือร้น
12	ความมุ่งมั่นในการทำงานของ CEO ปร ความตั้งใจ ทำงานแก่บุคลากร	0.6	ยืนยัน	-
13	CEO มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา	0.6	ยืนยัน	-
14	สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตาม ความแตกต่างในรายบุคคล เพื่อ พัฒนาการทำงานในปัจจุบัน	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำ ของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากคำถามไม่ระบุ ชัดเจนว่าเป็นผู้นำระดับ ใด และข้อความคำถามไม่ ชัดเจน	CEO สนับสนุนการ พัฒนาบุคลากรตาม ความแตกต่างใน รายบุคคลเพื่อการ ทำงานในหน้าที่ ปัจจุบัน
15	CEO การเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ ละบุคคลพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียม พร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต	0.6	ยืนยัน	-
16	CEO ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากร เป็นรายบุคคล	0.8	ยืนยัน	-

ตัวแปรที่ 3 การกำกับดูแลกิจการ

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/คำชี้แจงเพิ่มเติม
1	บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และการปฏิบัติตามนโยบาย	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำ ของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากข้อความคำถามไม่ ชัดเจนและมีข้อความ เชิงซ้อน	บริษัทเปิดเผยข้อมูล เกี่ยวกับนโยบายด้าน ความรับผิดชอบต่อ สังคม



## ตัวแปรที่ 3 การกำกับดูแลกิจการ(ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/คำชี้แจงเพิ่มเติม
2	ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน บริษัทจะเปิดเผยข้อมูลอย่างรวดเร็ว	0.6	ยืนยัน	-
3	มีการเปิดเผยข้อมูลบริษัทครอบคลุมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทอย่างชัดเจน	0.8	ยืนยัน	-
4	บริษัทเปิดเผยข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเพื่อสะท้อนภาระหน้าที่	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากข้อความไม่ชัดเจน ไม่ได้ใจความ	บริษัทเปิดเผยข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทน (เช่น ค่าเบี้ยประชุม โบนัส เงินเดือน เป็นต้น ) แก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูง
5	ประธานกรรมการไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นการแสดงการแยกอำนาจหน้าที่กับฝ่ายจัดการ	0.8	ยืนยัน	-
6	บริษัทมีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ	0.8	ยืนยัน	-
7	คณะกรรมการทบทวนและประเมินผลนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	0.8	ยืนยัน	-
8	คณะกรรมการทบทวนความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	0.8	ยืนยัน	-
9	บริษัทปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นไม่น้อยไปกว่าสิทธิพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด	1	ยืนยัน	-
10	บริษัทให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นเท่าเทียมกันในการเสนอชื่อบุคคลดำรงตำแหน่งกรรมการ	1	ยืนยัน	-
11	บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นในการประชุมผู้ถือหุ้น	0.8	ยืนยัน	-
12	บริษัทเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น	1	ยืนยัน	-

ตัวแปรที่ 4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/คำชี้แจงเพิ่มเติม
1	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้การดำเนินงานของบริษัทผ่านทางอินเทอร์เน็ต วารสารจดหมายข่าว เป็นต้น	1	ยืนยัน	-
2	บริษัทเน้นการทำงานโดยสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ ประสานผลประโยชน์ร่วมกัน	0.6	ยืนยัน	-
3	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปฏิสัมพันธ์กับบริษัทผ่านการดำเนินงานในโครงการชุมชนที่บริษัทได้ริเริ่มขึ้น	0.8	ยืนยัน	-
4	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเสนอความคิดเห็นต่อนโยบาย แต่การตัดสินใจดำเนินการขึ้นอยู่กับบริษัท	1	ยืนยัน	-
5	บริษัทริเริ่มโครงการพิเศษที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอำนาจการตัดสินใจบางส่วน	0.8	ยืนยัน	-
6	บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในฐานะตัวแทนคณะกรรมการ	0.8	ยืนยัน	-
7	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคณะกรรมการบริษัท ที่มีอำนาจการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์ภายใต้โครงการพิเศษ	0.8	ยืนยัน	-

ตัวแปรที่ 5 วัฒนธรรมบริษัท

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/คำชี้แจงเพิ่มเติม
รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)				
1	บริษัทกำหนดนโยบาย กฎระเบียบอย่างเป็นทางการซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตาม	0.8	ยืนยัน	
2	มุ่งเน้นควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเป็นทางการ	0.6	ยืนยัน	
3	บริษัทมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	1	ยืนยัน	
4	บริษัทเน้นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงแก่บริษัทในระยะยาว	0.8	ยืนยัน	

## ตัวแปรที่ 5 วัฒนธรรมบริษัท(ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ค่า IOC	ผลการประเมิน	การแก้ไข/ค่าชี้แจงเพิ่มเติม
รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด (Market Culture)				
5	บริษัทให้ความสำคัญกับการเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	0.6	ยืนยัน	
6	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำตลาด	0.6	ยืนยัน	
7	หลักการสำคัญที่ยึดถือร่วมกัน คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในการทำงานและการบรรลุเป้าหมาย	0.6	ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเนื่องจากข้อความไม่ชัดเจน	
8	บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรภายนอกบริษัท	0.8	ยืนยัน	
รูปแบบวัฒนธรรมบริษัทแบบเครือญาติ (Clan Culture)				
9	รูปแบบการดำเนินงานในบริษัทเน้นลักษณะการทำงานเป็นทีม	1	ยืนยัน	
10	บริษัทเป็นสถานที่ทำงานที่เปรียบเหมือนครอบครัวขยายที่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน	0.6	ยืนยัน	
11	การสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันเป็นหลักการที่ยึดถือที่ร่วมกันในบริษัท	0.8	ยืนยัน	
12	บริษัทเน้นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน	0.8	ยืนยัน	
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำทนาย (Adhocracy Culture)				
13	บริษัทมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	0.8	ยืนยัน	
14	บริษัทมุ่งสร้างความท้าทายโดยพยายามทำในสิ่งใหม่เพื่อแสวงหาโอกาสที่มีคุณค่า	0.8	ยืนยัน	
15	หลักการที่บริษัทยึดถือ คือ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์กรที่มีความน่าสมั้ย	0.8	ยืนยัน	
16	บริษัทเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสู่ตลาด	0.8	ยืนยัน	

**ภาคผนวก จ**  
**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม  
ของบริษัท

```
SR6_path
SYSTEM FILE from file 'D:\Retest_CSR\SR 6.dsf'
Sample Size = 319
Latent Variables  CSR CG Hi Ma Cl AD TL ST
Relationships
CSREco = 1.00*CSR
CSRLeg = CSR
CSREthic = CSR
CSRPhi = CSR
CGTran = 1.00*CG
CGRes = CG
CGShare = CG
HIa = 1.00*Hi
CC3 = Hi
CC4 = Hi
MaB = 1.00*Ma
CC5 = Ma
CC8 = Ma
CLC = 1.00*Cl
CC9 = Cl
CC12 = Cl
Add = 1.00*AD
CC13 = AD
CC14 = AD
TLId = 1.00*TL
TLInter = TL
TLInspi = TL
TLIndi = TL
STCom = 1.00*ST
STPar = ST
CSR = CG Hi Ma Cl AD
CSR = TL ST
CG = TL
Hi = TL
Ma = TL
Cl = TL
AD = TL
Path Diagram
Lisrel output: ef ss sc add=of it=1000 mi
End of Problem
```

รายงานการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 262  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 761.00 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 788.24 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 526.24  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (445.67 ; 614.42)

Minimum Fit Function Value = 2.39  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.65  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.40 ; 1.93)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.079  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.073 ; 0.086)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.87  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.62 ; 3.15)  
 ECVI for Saturated Model = 2.04  
 ECVI for Independence Model = 72.31

Chi-Square for Independence Model with 300 Degrees of Freedom = 22943.16

Independence AIC = 22993.16  
 Model AIC = 914.24  
 Saturated AIC = 650.00  
 Independence CAIC = 23112.29  
 Model CAIC = 1214.44  
 Saturated CAIC = 2198.69

Normed Fit Index (NFI) = 0.97  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.84  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 133.96

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.020  
 Standardized RMR = 0.060  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

## ภาคผนวก ฉ

## อัตราการเติบโตของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2554

	2550	2551	2552	2553	2554	อัตรา การ เพิ่มขึ้น เฉลี่ย 5 ปี
1.มูลค่าหลักทรัพย์ ตามราคาตลาด (Market Capitalization) *	6636068.73	3568223.48	5873100.93	8334684.11	8398785.93	15.26
2.มูลค่าการซื้อขาย หลักทรัพย์*	3966221.16	3822368.8	4254281.36	6818469.11	6946827.83	17.46
3.ดัชนีตลาด หลักทรัพย์*	858.1	449.96	734.54	1032.76	1025.32	13.90
4.กำไรสุทธิต่อหุ้น**	N.A.	-47.56322107	63.24562183	40.59955891	-0.72039971	14.60

ที่มา ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555

\*สถิติภาพรวมของตลาด (ณ วันที่ 31/10/2555)

\*\* มาจากการคำนวณ PE Ratio

**ภาคผนวก ข**  
**การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)**

ตาราง 16 ผลการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุด้วยค่า Tolerance และ ค่า VIF

ตัวแปร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท		
1.ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านเศรษฐกิจ	.478	2.090
2.ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านกฎหมาย	.445	2.249
3.ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านจริยธรรม	.365	2.740
4.ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านการกุศล	.481	2.081
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
5.อิทธิพลต่อความคิด	.327	3.060
6.การกระตุ้นทางสติปัญญา	.228	4.390
7. การสร้างแรงบันดาลใจ	.248	4.036
8.การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล	.348	2.874
การกำกับดูแลกิจการ		
9.การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	.332	3.016
10.บทบาทและความรับผิดชอบต่อกรรมการบริษัท	.346	2.891
11.สิทธิของผู้ถือหุ้น	.302	3.315
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย		
12.รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร	.355	2.818
13.ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.410	2.441

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
วัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับขั้น		
14. การควบคุม	.404	2.477
15.สายบังคับบัญชา	.379	2.640
16.ความมีประสิทธิภาพ	.346	2.891
วัฒนธรรมบริษัทแบบตลาด		
17.การแข่งขัน	.383	2.609
18.ผลิิตภาพ	.333	3.007
19.พันธมิตร	.495	2.022
วัฒนธรรมบริษัทแบบเครือข่าย		
20.การทำงานเป็นทีม	.370	2.706
21.การร่วมมือ	.231	4.325
22.การสร้างขวัญกำลังใจ	.281	3.565
วัฒนธรรมบริษัทแบบทำหาย		
23.ความยืดหยุ่น	.276	3.620
24.การสร้างสรรค์	.289	3.455
25.การพัฒนา	.295	3.392



ตาราง 17 ผลการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างคู่ตัวแปร

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1.CSREco	1																									
2.CSRLeg	.627**	1																								
3.CSREthic	.580**	.654**	1																							
4.CSRPhi	.440**	.441**	.622**	1																						
5.TILId	.440**	.408**	.476**	.459**	1																					
6.TILInter	.485**	.485**	.577**	.542**	.761**	1																				
7.TILInspi	.429**	.399**	.526**	.495**	.723**	.802**	1																			
8.TILIndi	.382**	.361**	.533**	.489**	.621**	.693**	.741**	1																		
9.CGTIn	.458**	.432**	.492**	.433**	.505**	.541**	.554**	.510**	1																	
10.CGRes	.397**	.404**	.471**	.414**	.435**	.515**	.496**	.443**	.730**	1																
11.CGShare	.403**	.397**	.499**	.460**	.516**	.575**	.570**	.501**	.748**	.748**	1															
12.STCom	.409**	.374**	.484**	.469**	.538**	.548**	.578**	.508**	.526**	.487**	.563**	1														
13.STFar	.395**	.237**	.368**	.493**	.419**	.471**	.460**	.483**	.423**	.377**	.475**	.691**	1													
14.HIcon	.412**	.419**	.425**	.322**	.560**	.514**	.524**	.467**	.458**	.390**	.435**	.494**	.314**	1												
15.HIHi	.358**	.381**	.316**	.252**	.532**	.462**	.499**	.439**	.386**	.291**	.370**	.406**	.272**	.690**	1											
16.HIEHi	.391**	.399**	.381**	.277**	.547**	.546**	.527**	.516**	.430**	.386**	.423**	.390**	.332**	.626**	.681**	1										
17.MaPro	.376**	.397**	.374**	.382**	.553**	.589**	.524**	.509**	.380**	.358**	.377**	.402**	.295**	.524**	.512**	.579**	1									
18.MaCom	.315**	.396**	.368**	.327**	.502**	.572**	.500**	.477**	.420**	.419**	.393**	.392**	.263**	.521**	.559**	.657**	.682**	1								
19.MaPart	.324**	.308**	.323**	.300**	.486**	.479**	.466**	.386**	.365**	.345**	.377**	.365**	.308**	.418**	.403**	.526**	.634**	.515**	1							
20.CIcolla	.442**	.395**	.439**	.390**	.606**	.618**	.575**	.553**	.439**	.430**	.453**	.398**	.385**	.527**	.540**	.610**	.646**	.578**	.577**	1						
21.CLTeam	.352**	.353**	.421**	.381**	.546**	.533**	.529**	.464**	.393**	.397**	.401**	.384**	.296**	.523**	.501**	.529**	.652**	.549**	.576**	.736**	1					
22.CIMoral	.391**	.371**	.438**	.416**	.561**	.568**	.545**	.521**	.402**	.376**	.458**	.377**	.329**	.497**	.501**	.558**	.581**	.540**	.481**	.779**	.611**	1				
23.AddDe	.385**	.386**	.419**	.442**	.537**	.590**	.522**	.569**	.390**	.425**	.471**	.447**	.389**	.461**	.451**	.482**	.588**	.512**	.503**	.655**	.550**	.664**	1			
24.Addflex	.355**	.365**	.373**	.357**	.527**	.537**	.517**	.509**	.383**	.397**	.433**	.383**	.326**	.454**	.443**	.548**	.600**	.506**	.471**	.729**	.584**	.762**	.687**	1		
25.ADCre	.352**	.373**	.358**	.360**	.569**	.570**	.540**	.507**	.374**	.380**	.420**	.424**	.336**	.433**	.448**	.485**	.548**	.502**	.479**	.655**	.556**	.636**	.774**	.744**	1	

\*\* p &lt; .01

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	ธีรพร ทองชะโชค	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5210530002	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด)	มหาวิทยาลัยรังสิต	2541
เกียรตินิยมอันดับสอง		
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์)	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์	2544
Certificate in PhD Academic Research Programme	Massey University, New Zealand	2554

### ทุนการศึกษา

1. ทุนการศึกษาต่อปริญญาเอกจากโครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเภททุนศึกษาต่อปริญญาเอกในประเทศ ประจำปี 2552 จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
2. ทุนสนับสนุนการฝึกอบรมต่างประเทศ จากกองทุนพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยทักษิณ
3. ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ปีงบประมาณ 2554 จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

### การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ธีรพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว. (2556) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*.  
30(1) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (อยู่ระหว่างการ  
ดำเนินการตีพิมพ์).

- ธีรพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว.(2555,พฤษภาคม).ความเชื่อมโยงระหว่างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท. เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยทักษิณครั้งที่ 22 วิถีไทย วิถีอาเซียน วิถีแห่งความร่วมมือ Thai - ASEAN : Path of Collaboration, มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- ธีรพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว. (2555,พฤษภาคม) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทจดทะเบียน. เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติด้านบริหารจัดการ ครั้งที่ 4, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ธีรพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว. (2554, มีนาคม). ปัจจัยที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท.เอกสารการประชุมวิชาการศรีนครินทร์วิโรฒวิชาการ ครั้งที่ 5, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- Tongkachok, T. & Chaikew, A. (2012,January). Factors Related to Corporate Social Responsibility of Listed Companies.Paper presented at the 5<sup>th</sup> International Conference on Academic Research and Arts: Integration of Art and Science., Silpakorn University, Nakhon Pathom, Thailand.
- Tongkachok, T. & Chaikew, A. (2012). Corporate Social Responsibility: The Empirical Study of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand. *International Journal of Business and Social Science*. 3(21), 115-122.