

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีต่อห่วงโซ่คุณค่าทางสังคมที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเนื้อหา ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ของประเทศไทย
- 2.2 แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม
- 2.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม
- 2.6 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้
- 2.7 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน
- 2.8 ความเชื่อมโยงในแต่ละองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของตัวแปร
- 2.9 สรุปสมมติฐานการวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ของประเทศไทย

อุตสาหกรรมเหมืองแร่เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมเหมืองแร่เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ผลผลิตแร่จะถูกใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการผลิตสินค้าและบริการในอุตสาหกรรมพื้นฐานหรืออุตสาหกรรมกลางน้ำ ดังนั้นบทบาทและความสำคัญของอุตสาหกรรมเหมืองแร่ คือ การใช้แร่เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมพื้นฐานภายในประเทศ ทั้งนี้การประกอบอุตสาหกรรมแร่มีความจำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน โดยผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ต้องให้ความสนใจในเรื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การใช้หลักวิชาการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการประกอบการ การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการประกอบการ และการรักษาสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน เพื่อให้กิจการอุตสาหกรรมเหมืองแร่สามารถประกอบการได้อย่างยั่งยืน เป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งการประกอบกิจการเหมืองแร่นั้นจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม

เนื่องจากการทำเหมืองแร่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมมนุษย์ และมีความเชื่อมโยงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในหลายด้าน ทำให้บทบาทและแนวทางการบริหารจัดการเหมืองแร่จึงเป็นสิ่งที่ได้รับความสำคัญในการพิจารณาในเวทีโลกและได้รับการบรรจุเป็นประเด็นในการดำเนินการภายใต้ข้อตกลงระหว่างประเทศ ซึ่งที่ผ่านมามีการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของนานาประเทศอยู่ภายใต้กรอบ Agenda 21 และแผนอนุวัติโยฮันเนสเบิร์ก (Johannesburg Plan of Implementation: JPOI) ซึ่งเป็นผลจากการประชุม Earth Summit ในปี ค.ศ. 1992 ที่กรุงริโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล และปี ค.ศ. 2002 ที่กรุงโยฮันเนสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ ตามลำดับ ซึ่งประเด็นด้านแร่ได้ถูกรวบรวมไว้ภายใต้กรอบการดำเนินงานด้านการคุ้มครองและจัดการทรัพยากรธรรมชาติซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยมีเนื้อหาเน้นย้ำถึงการเพิ่มบทบาทของเหมืองแร่ และโลหะในการพัฒนาที่ยั่งยืน ผ่านการบ่งชี้ถึงผลกระทบจากการทำเหมืองแร่ และโลหะตลอดวงจรชีวิต ทั้งในเชิงบวกและลบ การสร้างความโปร่งใสและส่งเสริมความรับผิดชอบเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดวงจรชีวิตการทำเหมือง และการผลักดันให้ใช้แนวปฏิบัติเพื่อการทำเหมืองแร่อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ปัจจัยที่จะทำให้เหมืองแร่มีส่วนสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี บทบาทของรัฐบาล และความร่วมมือระหว่างประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากรอบกฎหมายและนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเคารพสิทธิมนุษยชน การกระจายผลประโยชน์อย่างเหมาะสม ความโปร่งใส การลดผลกระทบและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และสังคม

ปัจจุบันมีการนำมาตรฐาน ISO26000 มาใช้ในวงการอุตสาหกรรม และเปลี่ยนจากการตรวจรับรองมาตรฐานสากลมาเป็นแนวปฏิบัติที่ไม่มีการบังคับใช้ และสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทั้งนี้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลอุตสาหกรรมแร่ ได้เล็งเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมเหมืองแร่ให้มีมาตรฐานสากลเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DPIM) ขึ้นมาเมื่อปี พ.ศ. 2553 โดยใช้กรอบมาตรฐาน ISO26000 Guidance on Social Responsibility และได้มีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเหมืองแร่ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและมุ่งสู่อุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) เพื่อเป็นการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมได้อย่างยั่งยืน (กองบริหารสิ่งแวดล้อม, 2563)

### 2.1.1 กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐาน

อุตสาหกรรมเหมืองแร่มีบทบาทสำคัญในการเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ โดยเป็นผู้ผลิตแร่สำหรับวัตถุดิบตั้งต้น ซึ่งการจัดการโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมแร่ นั้นเริ่มจากเหมืองแร่ โรงแต่งแร่ โรงโม่ บด และย่อยหินที่ต้องพยากรณ์หรือคาดการณ์การสั่งซื้อจากลูกค้า และดำเนินการต่าง ๆ

เพื่อให้ได้แร่ในจำนวน ปริมาณ และคุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นผลผลิตจากอุตสาหกรรมเหมืองแร่จะถูกส่งต่อไปยังอุตสาหกรรมพื้นฐานหรืออุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากแร่ เช่น โรงเหล็ก ขึ้นตัน โรงถลุงทองแดง โรงถลุงสังกะสี เป็นต้น เพื่อเป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตหรือแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สู่ลูกค้าปลายทางต่อไป ทั้งนี้ในการส่งผ่านวัตถุดิบแร่จากอุตสาหกรรมเหมืองแร่ไปยังอุตสาหกรรมพื้นฐาน อุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากแร่ หรือลูกค้าปลายทางนั้น ต้องผ่านกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ 9 กิจกรรมหลักด้วยกัน ซึ่งสถานประกอบการประเภทต่าง ๆ ส่วนมีการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่มากน้อยแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจ โดยกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมเหมืองแร่และอุตสาหกรรมพื้นฐานมีดังนี้

1. การให้บริการลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน (Customer Service and Support) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้านการตลาดโดยเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก เช่น การส่งมอบสินแร่ หั้วแร่ หรือโลหะให้กับลูกค้าตามคำสั่งซื้อในจำนวนครบถ้วนและสภาพที่สมบูรณ์ไม่เสียหาย

2. การจัดซื้อจัดหา (Purchasing and Procurement) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบหรือบริการจากภายนอก รวมถึงการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การต่อรองราคา และการควบคุมคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพื่อการประกอบกิจการ เช่น การจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ อะไหล่ในการทำเหมืองแร่และการขอยหิน ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การต่อรองราคา และการควบคุมคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบเข้าไว้ด้วยกัน

3. การสื่อสารด้าน โลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ (Logistics Communication and Order Processing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดตามสถานะของใบสั่งงาน (Order) จากลูกค้า เช่น ได้รับรับยืนยันคำสั่งซื้อจากลูกค้า การที่ฝ่ายการตลาดส่งข้อมูลคำสั่งซื้อไปยังแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการผลิตสินแร่ หั้วแร่ โลหะ หรืออื่น ๆ รวมถึงการติดตั้งระบบสื่อสารภายในเพื่อการตรวจสอบสถานะของคำสั่งซื้อ การสื่อสารกับซัพพลายเออร์

4. การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้า หรือผลิตภัณฑ์จากแร่จากจุดการผลิตไปถึงจุดที่เกิดการบริโภคหรือใช้ประโยชน์ รวมถึงจุดที่ใช้กำจัดวัตถุดิบ สินค้า หรือผลิตภัณฑ์จากแร่ รวมถึงกิจกรรมการหาเส้นทางขนส่ง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

5. การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Facilities Site Selection, Warehousing and Storage) เป็นกิจกรรมด้านการจัดการคลังสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเลือกทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าที่จะส่งผลให้สามารถประหยัดค่าขนส่งและการบริหารจัดการภายในคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารพื้นที่ใช้สอยในโรงเก็บแร่ได้อย่างคุ้มค่า การตรวจสอบหรือค้นหาพื้นที่ในคลังที่

จัดเก็บถุงเก็บหัวแร่ที่มีเปอร์เซ็นต์ต่าง ๆ ได้โดยสะดวก และปริมาณจำนวนชนิดของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จากแร่ที่อยู่ในคลังมีความถูกต้องตรงกับข้อมูลฝ่ายขายหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

6. การวางแผนและการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting and Planning) เป็นกิจกรรมด้านการวางแผนหรือการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องใช้ข้อมูลของราคาคู่แข่ง ข้อมูลด้านยอดขาย ระดับของสินค้าคงคลัง แนวโน้มการใช้วัตถุดิบทดแทนจากทรัพยากรแร่ ฤดูกาล และปัจจัยอื่น ๆ

7. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลังด้วยการรักษาระดับสินค้าไว้ให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า จึงเป็นการบริหารต้นทุน การเก็บรักษาและจำนวนสินค้าคงคลังเพื่อลดภาระจากเงินที่เป็นต้นทุนของสินค้าคงคลังและต้นทุนการเสียโอกาส เช่น ต้นทุนการเก็บรักษาและต้นทุนสินค้าล้าสมัย (Obsolete) อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมเหมืองแร่ซึ่งนับเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการดำเนินการตามฤดูกาล และค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง ทำให้ไม่อาจลดจำนวนการเก็บสินค้า เช่น สินแร่ หรือแร่ดิบได้มากนัก ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังในอุตสาหกรรมเหมืองแร่ จึงต้องเลือกการดำเนินการในแนวทางต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละชนิดของการประกอบการและในแต่ละพื้นที่

8. การขนถ่ายวัสดุและการบรรจุหีบห่อ (Materials Handling and Packaging) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการคัดเลือกเครื่องจักรและอุปกรณ์ในการยกขนหรือขนย้ายภายในเขตสถานประกอบการ เช่น รถเข็นในโรงแต่งแร่ Dump Truck สายพานลำเลียง รถราง Forklift กว้าน Mine Cars ที่ใช้ขนย้ายแร่ภายในเขตเหมือง เป็นต้น และกิจกรรมการบรรจุหีบห่อซึ่งเป็นเครื่องปกป้องตัวสินค้าจากความเสียหาย การเปลี่ยนรูปแบบหรือคุณสมบัติที่อาจเกิดขึ้นจากการขนส่ง เช่น การเลือกวิธีบรรจุเกลือลงในขวด หรือถุงพลาสติกเพื่อจัดเรียงลงในกล่องก่อนการขนส่ง เป็นต้น

9. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม จัดเก็บ และขนส่งของเสียไปยังจุดที่ทำลายทิ้ง การนำกลับใช้ใหม่ การนำกลับมาผลิตใหม่ และการรับคืนสินค้าจากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นกรณีของสินค้าชำรุดเสียหาย ซ่อมแซม หรือเปลี่ยนใหม่ เช่น กระบวนการรับคืน แท่งโลหะสังกะสี ในกรณีที่ตรวจพบว่าความบริสุทธิ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามรายละเอียดของคำสั่งซื้อ เป็นต้น

## 2.2 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) คือ แนวทางการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง โดยการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) ความครอบคลุมทางสังคม (Social Inclusion) และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection) ซึ่งในการประชุมสมัชชาสหประชาชาติ สมัยสามัญ ครั้งที่ 70 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ ประเทศไทยและประเทศสมาชิกสหประชาชาติรวม 193 ประเทศ ร่วมลงนามรับรองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development) ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาของโลกเพื่อร่วมกันบรรลุการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยกำหนดให้มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกัน โดยที่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกี่ยวพันกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนาโดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่ (1) การพัฒนาคน (People) ให้มีความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำ ในสังคม (2) สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้มีความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป (3) เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ (4) สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก และ (5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

### 1. แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในวาระการพัฒนของไทย

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งเป็นวาระการพัฒนาระดับโลก ได้ถูกบรรจุลงในแผนระยะยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับโลก ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศไทย และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาจากประเด็นหลัก 3 ประเด็น คือ (เกสร เกษมชื่นยศ, 2563)

1) การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญด้านรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม

2) มีการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก

3) คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืนในทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ทั้งนี้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ที่ดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอันสูงสุด คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่หันมาปฏิบัติและยึดเอาแนวคิดดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ทั้งในมุมมองของการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างแบรนด์และภาพลักษณ์ รวมทั้งการสื่อสารที่ดีไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กรีนไลฟ์, 2563)

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม มีรายละเอียดดังนี้

### 1. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ในการศึกษาครั้งนี้ นำเสนอสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วยความเป็นมาของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ความหมายของรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การจำแนกประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม แนวปฏิบัติของความรับผิดชอบต่อสังคม ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมในแต่ละองค์กร และการวัดตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ความเป็นมาของความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเริ่มจากแบบดั้งเดิมหรือตัวแบบคลาสสิก (Traditional or Classical Model) ที่มีอดัม สมิท กับแนวคิด “มือที่มองไม่เห็น” ที่ให้กลไกตลาดเป็นตัวตัดสินใจทางธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการที่จะทำให้เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นได้ผลประโยชน์สูงสุด ต่อมาเป็นตัวแบบกฎหมาย (Legal Model) เกิดจากการออกกฎหมายมาจำกัดพฤติกรรมของการทำธุรกิจจาก

ขึ้น ความคาดหวังของสังคมได้เปลี่ยนไปจากการที่ธุรกิจต้องยึดติดกับความคิดเดิมด้านเศรษฐกิจไปสู่ประเด็นที่แวดล้อมธุรกิจที่ต้องใช้ความรอบคอบและดุลพินิจ ซึ่งต่อมาได้พัฒนามาเป็นตัวแบบสังคมหรือตัวแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social or Stakeholder Model) (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

ในช่วงศตวรรษที่ 19 เป็นยุคที่การบริการเพื่อการกุศลมีอิทธิพลมาก และในศตวรรษที่ 20 มีมุมมองทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3 มุมมอง คือ มุมมองที่หนึ่ง ผู้จัดการเป็นผู้ดูแลทรัพย์สินของบริษัทในเรื่องผลประโยชน์ต่างๆ ดังนั้นผู้จัดการจึงเป็นตัวแทนที่มีอำนาจดูแลสวัสดิการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท มุมมองที่สอง ผู้จัดการมีพันธะที่จะต้องสร้างความสมดุลให้กับกลุ่มผลประโยชน์หลักของบริษัทและประสานงาน ใกล้เคียงข้อเรียกร้องของกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อกิจการ และมุมมองที่สาม ผู้จัดการรับผิดชอบต่อการให้บริการต่อสังคม คำว่า “บริการ” เป็นคำที่มีความหมายกว้างๆ แต่เป็นความเชื่อที่ชัดเจนว่าบริษัทมีพันธะในการที่จะดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) และประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดขึ้นและขยายออกไปจากในอดีตมาก ขอบเขตด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้แก่ การศึกษา สุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน ที่อยู่อาศัย มลภาวะ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้แพร่หลายและมีมาตรฐานใหม่ๆ ในปี พ.ศ. 2535 มีการประชุมสุดยอดระดับโลกด้านสิ่งแวดล้อม หรือ Earth Summit และได้มีการประกาศทิศทางใหม่ของการพัฒนาว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development) ต่อมาปี พ.ศ. 2542 นายโคฟี อันนัน เลขาธิการสหประชาชาติ ได้ออกมาเรียกร้องให้ธุรกิจทั่วโลกแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Good Global Citizenship) และประกาศ “The UN Global Compact” เพื่อใช้เป็นกรอบดำเนินการการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับองค์กรธุรกิจ และในปีถัดมาองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) ได้ออกแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises) ซึ่งเสนอให้บริษัทข้ามชาติของประเทศสมาชิก OECD ใช้แนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมและติดต่อกับลูกค้าที่ที่มีการปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยกัน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) ซึ่งการทวีความสำคัญของเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) ได้มีการพัฒนามาตรฐานแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) และประกาศใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 เพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กรทุกประเภททั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและในประเทศที่กำลังพัฒนาในการตอบสนองความต้องการของสังคมที่ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่ Kashyap และคณะ (2004) ได้อธิบายถึงความเป็นมาของแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมใน 3 ประเด็น คือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคืออะไร 2) แรงจูงใจที่ องค์กรควรดำเนินกิจกรรมความ

รับผิดชอบต่อสังคม และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร ซึ่งแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดรับผิดชอบต่อสังคม

เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม	แรงจูงใจของความรับผิดชอบต่อสังคม	ผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงาน
Bowen (1953) ได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและคุณค่าของสังคม	Davis (1960) ความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาว	Manne & Wallich (1972) การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไม่สามารถวัดในเชิงเศรษฐกิจได้
McGuire (1963) ขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมการพิจารณาสวัสดิการพนักงานและชุมชนและความต้องการทางการศึกษาและการเมืองของสังคม และ Committee for Economic Development (1971) ธุรกิจดำรงอยู่เพื่อรับใช้สังคม	Johnson (1971) องค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลกำไรในระยะยาว	Johnson (1971) องค์กรจะให้ความสำคัญกับประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมหลังจากได้รับผลกำไรเท่านั้น
Committee for Economic Development (1971). บทบาทของผู้นำมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน Manne & Wallich (1972) ธุรกิจจะต้องไม่สร้างความเสียหายให้กับสังคมและเสนอแนวทางแก้ไขตามข้อผูกพันโดยสมัครใจ	Davis (1973) กฎเหล็กของความรับผิดชอบต่อสังคม คือต้องดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม	Waddock & Graves (1997) องค์กรที่มีศักยภาพสูงกว่าจะมีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดีกว่า



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ ต่อสังคม	แรงจูงใจของความรับผิดชอบต่อ สังคม	ผลกระทบของความรับผิดชอบต่อ สังคมที่มีต่อผลการ ดำเนินงาน
Carroll (1979) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรครอบคลุมในประเด็น เศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และความคาดหวังที่สังคมมีต่อองค์กร	Donaldson (1983) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: บริษัท เป็นตัวแทนทางศีลธรรมเนื่องจากภาระผูกพันตามสัญญาเพื่อตอบสนองความคาดหวังของสังคม	Drucker (1984) ปัญหาทางสังคมสามารถเปลี่ยนเป็นโอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างความมั่งคั่งได้
Wartick & Cochran (1985) การปฏิบัติงานเพื่อสังคม คือการกำหนดนโยบาย และกระบวนการ		
Wood (1991) กรอบของการปฏิบัติงานเพื่อสังคม คือหลักการ กระบวนการ และผลลัพธ์		
Freeman (1984) กำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคม และพัฒนาทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์กรต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะเขาเหล่านั้นคือเครื่องมือหลักที่จะนำองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์	Freeman (1984) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเครื่องมือที่บริษัท ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพราะพวกเขาเป็นเครื่องมือในการบรรลุความสำเร็จของ บริษัท วัตถุประสงค์	Porter & van der Linde (1995); Hart (1995) Klassen & McLaughlin (1999); Judge and Douglas (1998) องค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการลดต้นทุน และสร้างแตกต่างในการกำหนดกลยุทธ์
Menon & Menon (1997) ตลาดสิ่งแวดลอม		
Maignan, Ferrell, & Hult (1999) ความเป็นพลเมืองขององค์กร		

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เนื้อหาที่เกี่ยวกับความ รับผิดชอบต่อสังคม	แรงจูงใจของความรับผิดชอบต่อ สังคม	ผลกระทบของความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมที่มีต่อผลการ ดำเนินงาน
Van Marrewijk (2003) ความ ยั่งยืนขององค์กรถูกกำหนดโดย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	McWilliams & Siegel (1995); Stead & Stead (2001) ความมั่ง คั่งขององค์กรเกิดจากความพึง พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Hart, Milstein, & Caggiano (2003) กลยุทธ์คุณค่าที่ยั่งยืนที่ ขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนไป พร้อม ๆ กันและมูลค่าของผู้ถือ หุ้นสร้างมูลค่าที่ยั่งยืน	Dow Jones Sustainability Index 1999 แนวทางการดำเนิน ธุรกิจที่สร้างมูลค่าให้กับผู้ถือ หุ้นในระยะยาวโดยการ รวบรวมโอกาสและการจัดการ ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนา ทางเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและ สังคม

ที่มา: ดัดแปลงจาก Kashyap, R., Mir, R., & Mir, A. (2004).

จากตารางที่ 2.1 Kashyap และคณะ (2004) ได้ทำการสำรวจวิวัฒนาการของแนวคิดความ  
รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และอธิบายเป็นช่วงเวลาในประเด็นของ 1) เนื้อหา 2) แรงจูงใจ และ  
3) ผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

## 1.2 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เกิดขึ้นในบริบทหลาย  
ๆ ศาสตร์ สำหรับด้านธุรกิจ มุ่งประเด็นไปที่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยมีนักวิชาการ  
และองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้นิยามไว้หลากหลาย แต่ขอเสนอพอสังเขป เริ่มจาก  
Alexander Dahlsrud (2008) ได้ทำการสำรวจคำนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคม แหล่งที่มาของ  
คำนิยาม, คำนิยาม, ความถี่ และมิติที่องค์กรมุ่งเน้นจากเว็บไซต์กูเกิล (Google) และพบคำนิยามของ  
ความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 37 คำนิยาม และขอเสนอคำนิยามที่มีความถี่สูงสุด 10 อันดับแรก  
แสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คำนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติต่าง ๆ

แหล่งที่มาของคำนิยาม	คำนิยาม	ความถี่	มิติที่องค์กรมุ่งเน้น
Commission of the European Communities, 2001	แนวคิดต่างๆ ของผู้ประกอบการที่มุ่งมั่นและผสมผสานความเป็นหนึ่งเดียวในความห่วงใยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการปฏิบัติด้วยความสมัครใจ	286	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สังคม - สิ่งแวดล้อม - เศรษฐกิจ
World Business Council for Sustainable Development, 1999	ความผูกพันขององค์กรธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน การทำงานร่วมกันกับพนักงาน ครอบครัว ชุมชน และสังคมโดยรวม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต	180	- สังคม - สิ่งแวดล้อม - เศรษฐกิจ
World Business Council for Sustainable Development, 2000	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจคือความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานและครอบครัวตลอดจนชุมชนในท้องถิ่นและสังคมโดยรวม	156	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สังคม - สิ่งแวดล้อม
Commission of the European Communities, 2001	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นแนวคิดที่องค์กรตัดสินใจด้วยความสมัครใจเพื่อการมีส่วนร่วมในสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น	134	- อาสาสมัครชุมชน - สังคม - สิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งที่มาของคำนิยาม	คำนิยาม	ความถี่	มิติที่องค์กรมุ่งเน้น
Business for Social Responsibility, 2000	การตัดสินใจทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกับคุณค่าทางจริยธรรมการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและการเคารพต่อประชาชน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	131	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สังคม - สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ
Business for Social Responsibility, 2000	การดำเนินธุรกิจในลักษณะที่ตรงหรือ นอกเหนือจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ทุกครั้งและในทุกๆด้านของธุรกิจ	117	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - เศรษฐกิจ
IBLF, 2003	การดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผยและโปร่งใสโดยคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม และความเคารพต่อพนักงาน ชุมชน และสิ่งแวดล้อมจะส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างยั่งยืน	82	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สังคม - สิ่งแวดล้อม - เศรษฐกิจ
Khoury et al., 1999	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือความสัมพันธ์โดยรวมขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วย ลูกค้า พนักงาน ชุมชน ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน ภาครัฐบาล คู่ค้าหรือคู่แข่ง ซึ่งองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การลงทุนให้กับชุมชน, ความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า การสร้างและการบำรุงรักษา การจ้างงาน การรักษาพิทักษ์ สิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพทางการเงิน	48	- อาสาสมัครชุมชน - สังคม - สิ่งแวดล้อม - เศรษฐกิจ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งที่มาของคำ นิยาม	คำนิยาม	ความถี่	มิติที่องค์กรมุ่งเน้น
Business for Social Responsibility, 2003b	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือการบรรลุความสำเร็จทางด้าน เศรษฐกิจด้วยวิธีการที่ให้คุณค่าทาง จริยธรรม และเคารพต่อผู้คนใน ชุมชนและสิ่งแวดล้อม	46	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สังคม - สิ่งแวดล้อม - เศรษฐกิจ
Commission for the European Communities, 2003	CSR เป็นแนวคิดที่องค์กรจะต้องมี ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทั้งหมด เป็นความมุ่งมั่นอย่าง ต่อเนื่องขององค์กรที่จะปฏิบัติตน อย่างเป็นธรรมและมีความ รับผิดชอบต่อ มีส่วนร่วมในการพัฒนา เศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนา คุณภาพชีวิตของแรงงานและ ครอบครัวตลอดจนชุมชนท้องถิ่น และสังคมโดยรวม	40	- อาสาสมัครชุมชน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สังคม - เศรษฐกิจ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Dahlsrud, A. (2008)

World Business Council Sustainable Development (WBCSD) (The World Bank, 2002) ได้  
นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรธุรกิจที่จะพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน  
โดยดูแลบุคลากรขององค์กร รวมไปถึงครอบครัวของบุคลากร ตลอดจนชุมชนและสังคม โดยมุ่ง  
ที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนเหล่านั้นให้ดีขึ้น Kotler และ Lee (2005) นิยามไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อ  
ต่อสังคม คือคำมั่นสัญญาที่จะพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ด้วยการดำเนินธุรกิจ รับผิดชอบต่อ  
และบริจาคทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีในการพัฒนาให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งแนวคิดนี้มุ่งให้  
องค์กรธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการประกอบธุรกิจอย่าง  
รอบคอบ และช่วยเหลือด้านทรัพยากรที่องค์กรธุรกิจมีอยู่

ในขณะที่นักวิชาการและหน่วยงานของประเทศไทยได้ให้คำนิยามหรือความหมายของ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้หลากหลาย และขอเสนอพอสังเขปดังนี้ คณะทำงาน ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน คณะกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ให้นิยามว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเรื่องขององค์กรที่ตอบสนองต่อ ประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม นอกจากนั้นยังเป็นเรื่องของบทบาทขององค์กรธุรกิจ ในสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อ องค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมต่าง ๆ โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ในขณะที่องค์การมาตรฐานสากล ISO 26000 (มอก., 2553) ให้ คำนิยามว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึง ผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้ (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครั วพนักงาน ชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่) และระดับไกล (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทางอ้อม เช่น คู่ แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนโดยทั่วไป) ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจาก ภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข ในขณะที่ กรมโรงงาน อุตสาหกรรม (2554) ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม อันเนื่องมาจากการตัดสินใจและการดำเนิน กิจกรรมขององค์กรด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรม โดยสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่ง รวมถึงสุขภาพและสวัสดิการของสังคม และมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย กฎหมาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาบูรณาการทั่วทั้งองค์กรได้ ขณะที่ เข็ม ติศธุรกิจเพื่อสังคม (2551) ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใ้ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม ครอบคลุมไปถึงการประกอบธุรกิจทุก ประเภททั้งที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และมีได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ แต่ยังรวมถึงกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงองค์กรในลักษณะอื่น ๆ (เข็มติศธุรกิจเพื่อ สังคม, 2551) ขณะที่กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2554) ใช้คำว่าผู้ประกอบการ ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบกิจการตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน ส่วนคำว่าสังคม ในความหมายของความรับผิดชอบต่อ สังคม คือ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งใน ระดับใกล้และไกล ซึ่งสังคมระดับใกล้ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครั วพนักงาน ชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่ ส่วนสังคมระดับไกล คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

องค์กรทางอ้อม เช่น คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ประชาชนโดยทั่วไป (สถาบันไทยพัฒนา, 2555) ซึ่งสองคล้องกับเข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (2551) ได้กล่าวถึง สังคม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับธุรกิจโดยตรง เช่น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ พนักงานและครอบครัวของพนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ชุมชนรอบถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ เป็นต้น และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยอ้อม เช่น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลของรัฐ สมาคมการค้า กลุ่มวิชาชีพ องค์กรพัฒนาเอกชน ผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าหรือพนักงานของธุรกิจในอนาคต ประชาชนทั่วไป ชุมชนนอกถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ เป็นต้น สำหรับคำว่าสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ซึ่งมีทั้งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แม่น้ำ อากาศ ระบบนิเวศน์ เป็นต้น และสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น (เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม, 2551) และในส่วนของคำวาทกิจกรรม หมายถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร (สถาบันไทยพัฒนา, 2555)

จากความหมายดังกล่าวจะขอกำหนดคำนิยามสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในการศึกษาในครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรธุรกิจได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อแสดงความมุ่งมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั้งโซ่อุปทาน โดยการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายสาธารณะ กฎหมาย และเกณฑ์มาตรฐานทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

### 1.3 ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีรากฐานมาจากหลักคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่ง Kramer (2007) ได้ให้เหตุผลหลักที่องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ประการ คือ พันธะด้านศีลธรรม (Moral Obligation) การมุ่งเน้นความยั่งยืน (Sustainability) การได้ใบอนุญาตในการดำเนินการ (License to Operate) และความมีชื่อเสียง (Reputation) ซึ่งองค์กรมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตนให้เป็นพลเมืองบริษัทที่ดีและทำสิ่งที่ถูกต้อง มีการดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จทางธุรกิจด้วยความเคารพต่อค่านิยมทางจริยธรรม ต้องยึดหลักความยั่งยืนมาปฏิบัติและสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดประเด็นสังคมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการยกอำนาจในการควบคุมวาระความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับคนภายนอก ทั้งนี้เพื่อขออนุญาตในการดำเนินการเฉพาะในธุรกิจที่มีผลกระทบ หรือกฎระเบียบควบคุมมาก และเพิ่มชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรกับลูกค้า นักลงทุน และพนักงาน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

### 1.4 การจำแนกประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม

การจำแนกประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจำแนกออกได้หลายลักษณะตาม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) ซึ่งประกอบด้วย

## 1. การจำแนกโดยกระบวนการทางธุรกิจ (Process)

การจำแนกความรับผิดชอบต่อสังคมลักษณะนี้ เป็นการจำแนกความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

1) ความรับผิดชอบต่อสังคมนอกระบวนการ (CSR-after-Process) เป็นการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในด้านต่าง ๆ โดยกิจกรรมที่ดำเนินนั้นมักแตกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการและเกิดขึ้นภายหลัง

2) ความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ (CSR-in-Process) เป็นการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่หาทำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการ หลังการขาย ที่ตระหนักถึงการป้องกันและกำจัดมลภาวะต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การชดเชยความบกพร่องจากสินค้าและบริการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นการดำเนินการในเวลาปกติของการทำงาน ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) ซึ่งเป็นส่วนประกอบย่อยของการประกอบการสังคม (Social Entrepreneurship)

3) ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งกระบวนการ (CSR-as-Process) เป็นการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหาผลกำไรให้แก่ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ ได้แก่ มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชน และส่วนราชการต่าง ๆ แต่กิจการเพื่อสังคมในความหมายเต็มของความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งกระบวนการนั้น มีข้อแตกต่างจากหน่วยงานที่เรียกตัวเองว่า องค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร (Nonprofit Organization) ตรงที่หน่วยงานที่ไม่หากำไรอาจอยู่ในสภาพที่ไม่มีกำไรให้ทั้งแก่ตนเองและแก่สังคม เนื่องมาจากการขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4) ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งวิสาหกิจ (CSR-as-Enterprise) เป็นการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นธุรกิจที่หารายได้ด้วยนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสจากความอยุติธรรม การไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ซึ่งแบ่งเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรแบบดั้งเดิมที่แสวงหากำไร และองค์กรแบบผสม ผู้ดำเนินงานในวิสาหกิจสังคมเรียกว่า ผู้ประกอบการสังคม (Social Entrepreneur) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยว กัดติดและต้องการเปลี่ยนแปลงสังคมหรือการปฏิบัติสังคมอย่างยั่งยืน

5) ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งธุรกิจ (CSR-as-Business) เป็นการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมที่นำเอาประเด็นสังคมมาทำธุรกิจซึ่งมีทั้งการผลิต การค้า และการบริการ เช่น



เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดพลังงานหรือลดมลพิษ ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ไม่ปนเปื้อนมีที่มาที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้รับซื้อขยะอุตสาหกรรมไปคัดแยกและหมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาหรือจัดฝึกอบรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น องค์การลักษณะนี้จะทำธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับ

## 2. การจำแนกโดยใช้เกณฑ์ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility)

การจำแนกความรับผิดชอบต่อสังคมตามเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ Carroll (1979) ได้กำหนดไว้ใน The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders ซึ่งตีพิมพ์ใน Business Horizons ตั้งแต่ปี 1991 เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมีการอ้างอิงในงานวิจัยจำนวนมาก ซึ่งการแบ่งประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll นั้น เป็นการแบ่งตามองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมแต่ละด้านที่องค์กรต้องทำ และต้องนำทุกด้านมารวมกันเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย

1) ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Responsibility) โดยองค์กรมุ่งสร้างผลผลิตตามความต้องการของสังคมและตอบแทนกลับมาในรูปแบบของรายได้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ มีผลกำไรคืนกลับไปยังผู้ลงทุน

2) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Law Responsibility) โดยองค์กรต้องทำให้ถูกกฎหมาย กฎระเบียบ ในพื้นที่ที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่เพื่อเป็นตัวควบคุมไม่ให้องค์กรคอยรับผิดชอบต่อจะทำอะไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นกับสังคม

3) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethic Responsibility) คือการมีจริยธรรมในการทำธุรกิจ ไม่ฉวยโอกาส ควรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่สังคมเห็นชอบ

4) ความรับผิดชอบต่อด้านการให้และเสียสละเพื่อสังคม (Philanthropy Responsibility) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่สูง ดำเนินการอยู่ในกรอบกฎหมายและจริยธรรม สังคมคาดหวังและปรารถนาให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการให้และเสียสละเพื่อสังคมในฐานะของการเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมต้องเป็นผลรวมของความรับผิดชอบต่อทั้ง 4 ด้าน ไม่ใช่ด้านใดด้านหนึ่ง



ภาพประกอบที่ 2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll  
ที่มา ดัดแปลงมาจาก Carroll, A.B. (1991)

### 3. การจำแนกตามทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน (Resource)

การจำแนกความรับผิดชอบต่อสังคมตามทรัพยากร เป็นการพิจารณาจากทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1) ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยองค์กร (Corporate-Driven CSR) เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น การที่องค์กรบริจาคเงินที่ได้จากกำไรในกิจการ หรือบริจาคสินค้าและบริการขององค์กรเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ถือเป็น การเสียสละทรัพยากรที่เป็นสิ่งของหรือเป็นการลงเงินอย่างหนึ่ง หรือการที่องค์กรนำพนักงานลงพื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัย ถือเป็น การเสียสละทรัพยากรด้านเวลา หรือเป็นการลงแรงอย่างหนึ่ง

2) ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยสังคม (Social-Driven CSR) เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก เช่น การเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของบริษัทในช่วงเวลาการณรงค์ โดยบริจากรายได้จากการขายสินค้าและบริการส่วนหนึ่งต่อทุก ๆ การซื้อแต่ละครั้งให้แก่หน่วยงานหรือมูลนิธิที่ช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ถือเป็น การระดมเงินบริจาคจากการซื้อสินค้าของลูกค้า และมอบหมายให้ผู้อื่นที่มีใช้พนักงานในองค์กรลงแรงช่วยเหลือในพื้นที่

#### 4. การจำแนกโดยพิจารณาตามรูปแบบของกิจกรรมที่ทำ (Initiative)

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการจำแนกรูปแบบของกิจกรรมที่ทำ เป็นการมองในระดับกิจกรรมที่เป็นระดับปฏิบัติการในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) การส่งเสริมประเด็นให้รับรู้ในวงกว้าง (Cause Promotions) เป็นแนวทางที่ทำได้ไม่ยากโดยองค์กรเลือกประเด็นทางสังคมที่น่าสนใจแล้วใช้ความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการตลาดเข้าไปสนับสนุนด้วยการช่วยรณรงค์ให้ประเด็นดังกล่าวเป็นที่รับรู้ในวงกว้างยิ่งขึ้นในสังคม เช่น การรณรงค์หารายได้หรือเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานของมูลนิธิหรือองค์กรพัฒนาเอกชนต่าง ๆ

2) การเชื่อมโยงประเด็นกับการตลาด (Cause-related Marketing) เป็นแนวทางในการผูกมัดในการให้หรือบริจาคจากจำนวนร้อยละของรายได้ ซึ่งมักจะคิดจากยอดขายสินค้าหรือบริการ เพื่อสนับสนุนแก้ไขปัญหาทางสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ข้อเสนอส่วนใหญ่มักจะประกาศอย่างมีระยะเวลาที่แน่นอน กับสินค้าเฉพาะที่ร่วมรายการและบริจาคกับการกุศลที่ระบุไว้ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมักร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกันด้วยการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทาง การซื้อผลิตภัณฑ์ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3) การใช้การตลาดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาหรือการนำการรณรงค์ไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งมักจะตั้งใจปรับปรุงในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือความอยู่ดีของชุมชน การใช้การตลาดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในสังคมคือการมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม จะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นหลัก เช่น การรณรงค์ให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด

4) การให้เพื่อสังคมขององค์กร (Corporate Philanthropy) เป็นแนวทางการให้เพื่อสังคมขององค์กรในรูปแบบของการช่วยเหลือ โดยตรงไปยังการกุศลหรือปัญหาสังคมนั้น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้เงินช่วยเหลือ การบริจาคหรือการบริการตอบแทนด้วยสิ่งเดียวกัน กิจกรรมนี้จะพบได้ทั่วไปตามองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมักจะเป็นการดำเนินการในเชิงรับและเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอก หรือมีผู้เสนอให้ทำมากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กรเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก

5) การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นวิธีการที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรกับชุมชนได้เป็นอย่างดี และยังทำให้พนักงานรับรู้เข้าใจถึงความจำเป็น ปัญหาความเดือดร้อนของชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นตัวแทนของบริษัทเข้าไปทำหน้าที่ของพลเมืองดีในชุมชน ได้อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ องค์กรควรให้การสนับสนุนพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ เบี้ยเลี้ยงพิเศษ

6) การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) แนวทางนี้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างตรงไปตรงมาจากองค์กรมากที่สุด เนื่องจากเป็นแนวทางที่เสนอให้องค์กรนำประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เลือกไว้ย้อนกลับมาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ของตนเอง เช่น จะลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์อย่างไร เพื่อช่วยลดปริมาณก๊าซที่ก่อให้เกิดภาวะเรือนกระจก ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก เป็นต้น

### 5. การจำแนกโดยพิจารณาตามหน่วยงาน (Department)

การจำแนกโดยพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามประเภทของหน่วยงานเป็นภาคเอกชน ภาคสาธารณะ และภาคประชาชน

1) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคเอกชน (Private CSR) เป็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคเอกชนที่มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นในระยะยาวซึ่งเป็นคุณค่าเอกชน (Private Value) ซึ่งการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมภาคเอกชนปัจจุบันมีความก้าวหน้ามาก มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจกับสังคมให้สามารถดึงดูดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นในที่สุด

2) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคสาธารณะ (Public CSR) เป็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานสาธารณะเอกชนที่จัดตั้งโดยกฎหมาย เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เป็นต้น หน่วยงานเหล่านี้มีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเพิ่มคุณค่าสาธารณะ (Public Value) เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบต่าง ๆ และภาคสาธารณะเอกชนที่มีการดูแลสมาชิกต่าง ๆ ในกลุ่ม

#### 1.5 แนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถกำหนดแนวปฏิบัติโดยแบ่งตามหน่วยงานหรือสถาบันที่เป็นผู้กำหนด ซึ่งได้แก่ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม สำนักงาน

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กรมโรงงานอุตสาหกรรม และกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.5.1 แนวปฏิบัติของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคมได้กำหนดแนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมไว้จำนวน 8 ข้อ (เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม, 2551)

1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งธุรกิจต้องมีการจัดให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อในการจัดการอย่างโปร่งใส เท่าเทียม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

2) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลดีต่อกิจการในระยะยาว ทั้งนี้ธุรกิจควรถือปฏิบัติความแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

3) การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งการเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันมีส่วนสัมพันธ์กับธุรกิจ ในลักษณะการเพิ่มคุณค่า และทรัพยากรบุคคลนับเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มผลผลิต ดังนั้นธุรกิจควมปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน ให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

4) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค สินค้าและ/หรือบริการของธุรกิจไม่ควรก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค ทั้งนี้ ธุรกิจควรปรับปรุงมาตรฐานของสินค้า/หรือบริการให้มีความเป็นสากลและให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งควรพัฒนาสินค้า/หรือบริการเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมด้วย

5) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ชุมชนและสังคมที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น มีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจควรจัดกิจกรรมทางสังคมและ/หรือ มีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการของธุรกิจ โดยการแสดงตัวเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชนนั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินธุรกิจในที่สุด

6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก บวกกับปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจนอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภครทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ขยะ สารพิษ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศต่อไป ดังนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ด้วยการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคน

7) นวัตกรรมและการเผยแพร่ นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งธุรกิจควรมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมมาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างกลมกลืน โดยนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมาพัฒนาปรับใช้และคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมทางธุรกิจที่สามารถสร้างประโยชน์ความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่ม ทั้งต่อธุรกิจและสังคมไป พร้อม ๆ กัน (Competitiveness with Innovative Business)

8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งธุรกิจควรรักษาความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายยังช่วยในการตรวจสอบทานให้กับธุรกิจทราบได้ว่า ได้ดำเนินการในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมตรงกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่อย่างไร

### 1.5.2 แนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ไว้ 10 ด้าน (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2555) ดังนี้

1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี กิจการต้องกำหนดและคำนึงถึงกระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ แผนงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติ ขั้นตอน ตัววัดผลสำเร็จว่าด้วยเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส รวมทั้งความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

2) การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม ซึ่งการประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม คือ ความสามารถทางธุรกิจในการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการส่งเสริมความ

รับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่คุณค่า การเคารพสิทธิในทรัพย์สิน ตลอดจนส่งเสริมการเกี่ยวข้องกับ การเมืองอย่างมีความรับผิดชอบ

3) การต่อต้านการทุจริต กิจการต้องกำหนดเป็นนโยบายและกล ยุทธ์โดยผู้นำของกิจการจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวางแผนบริหารความเสี่ยงของการทุจริต คอรัปชั่น ทั้งในกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมทั้งสร้างกลไกกลการรายงานและติดตาม ผล เพื่อเสริมสร้างให้พนักงาน ตัวแทน คู่สัญญาจ้าง และคู่ค้าตระหนักถึงผลของการทุจริตที่อาจ เกิดขึ้น โดยการต่อต้านการทุจริตจะใช้วิธีให้การสนับสนุน หรือร่วมมือกันเป็นภาคีเครือข่าย

4) การเคารพสิทธิมนุษยชน กิจการต้องเคารพต่อชีวิตและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของทุกคน ซึ่งนับเป็นรากฐานของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยแนวทางปฏิบัติแบ่งเป็น (1) การจัดทำนโยบายด้านสิทธิ มนุษยชนให้เป็นตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล ครอบคลุมทั้งกิจการ สร้างองค์ความรู้ด้านสิทธิ มนุษยชนในกิจการ และมีการประเมินผลเป็นระยะ (2) การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยประเมิน ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการละเมิดสิทธิมนุษยชน ทั้งในกิจการ ชุมชนและสังคม รวมถึงละเว้น กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการร่วมกระทำผิดทั้งทางตรงและทางอ้อม และ (3) มีกลไกความคุ้มครอง และเยียวยา โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

5) การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งแรงงานมีสิทธิขั้น พื้นฐานที่จะเลือกทำงานได้ตามความต้องการของตน และมีสิทธิที่จะอยู่ในสภาพการทำงานที่ดีมี ความยุติธรรม ดังนั้นกิจการต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย และหลักจริยธรรม ซึ่งแนวทาง ปฏิบัติของกิจการที่สำคัญคือ การไม่เลือกปฏิบัติในการจ้างงาน ไม่ใช่แรงงานบังคับ ไม่ใช่แรงงาน เด็ก พนักงานมีเสรีภาพในการสมาคม รวมทั้งกิจการต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่คำนึงถึงสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน

6) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อ ผู้บริโภค มีฐานความคิดมาจากสิทธิผู้บริโภค กล่าวคือ กิจการต้องผลิตสินค้าและบริการที่ ปลอดภัยต่อชีวิตและสุขอนามัยของผู้บริโภค ที่สามารถไว้วางใจได้ มีระบบการจัดเก็บข้อมูล ผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย มีการ ให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคที่ตรงความจริงและเพียงพอ รวมทั้งให้ความรู้เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เลือกซื้อสินค้าและบริการ ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ โดยให้ ความสำคัญกับกระบวนการและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การบริโภคที่ยั่งยืน

7) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ตลอดจนการฟื้นฟูสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหลักการปฏิบัติคือสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ศิลปะวัฒนธรรมและจริยธรรมในชุมชน สร้างการจ้างงานและพัฒนาทักษะ ขจัดและป้องกันภัยคุกคามที่มีผลต่อสุขภาพ รวมทั้งการส่งเสริมสุขภาพที่ดี และประการสุดท้าย คือการลงทุนทางสังคม ดังนั้นกิจการควรมีหลักคุณธรรม คือการมีจิตสาธารณะเพื่อชุมชนและสังคมส่วนรวม มีข้อมูลของชุมชน ทั้งในด้านภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ ความคิดเห็นและความต้องการของชุมชน ภายใต้ความพร้อมและทรัพยากรที่มีอยู่ มีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนเสริมสร้างให้ชุมชนมีภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเองในระยะยาว เป็นการยกระดับคุณภาพสังคม ส่งผลให้กิจการมีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีตามไปด้วย

8) การจัดการสิ่งแวดล้อม การเพิ่มมูลค่าและสร้างความยั่งยืนให้กิจการ รวมถึงสังคมและประเทศชาติด้วยการจัดการสิ่งแวดล้อมมีแนวทางปฏิบัติ 4 ส่วน คือ (1) การป้องกันมลภาวะ (2) การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (3) การลดและปรับตัวให้เข้ากับภาวะโลกร้อน และ (4) การปกป้องสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการบูรณะที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ โดยกิจการควรมีความรู้จริงในการประกอบกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนากิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม มีความพอประมาณในการใช้ทรัพยากรและใช้งบประมาณ มีการเทียบเคียงการใช้ทรัพยากรกับกิจการอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างชัดเจน

9) นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนวัตกรรม เกิดขึ้นได้จากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าในเชิงเศรษฐกิจ และสร้างสุขภาวะอย่างเป็นระบบแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ทุกสาขาวิชาและหลายระดับ ตั้งแต่ระดับหน้าที่ ระดับบุคคล ระดับกิจการ และระดับพลเมืองโลก ซึ่งการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ในรายงานแห่งความยั่งยืนของกิจการ จะเป็นผลให้เกิดการยอมรับในความคิด และการปฏิบัติเหล่านั้นจะมีผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมของกิจการซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในที่สุด

10) การจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน เป็นการเปิดเผยผลกระทบและผลลัพธ์ ทั้งเชิงบวกและลบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการ เช่นเดียวกับคำอื่น ๆ เช่น รายงานความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น อันจะนำไปสู่ความยั่งยืน



### 1.5.3 แนวปฏิบัติของกรมโรงงานอุตสาหกรรมและมาตรฐาน ISO 26000 (CSR-DIW)

กรมโรงงานอุตสาหกรรมและมาตรฐาน ISO 26000 ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติของ ความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 7 ด้าน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2554) ซึ่งประกอบด้วย

1) การกำกับดูแลองค์กร ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรจัด โครงสร้างและมีกระบวนการตัดสินใจเพื่อความมุ่งมั่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีการบริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ นำหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไป ปฏิบัติใช้ มีการใช้งบประมาณ ทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมบุคลากรด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงานใน กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

2) สิทธิมนุษยชน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรมีการบริหารจัดการการตรวจสอบและประเมินสถานะขององค์กร แก้ไขปัญหาจากการเรียกร้องความเป็นธรรม สิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงาน สิทธิทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม หลีกเลี่ยง สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงเรื่องสิทธิมนุษยชน การร่วมร่วกระทำความผิดในการละเมิดสิทธิ มนุษยชน

3) การปฏิบัติด้านแรงงาน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรมีการ บริหารจัดการด้านการจ้างแรงงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน สภาพการจ้างงานและการ ค้ำครองทางสังคม การसानเสวนาทางสังคม สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน มีการ พัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน

4) สิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรมีการบริหาร จัดการด้านการป้องกันมลพิษ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน บรรเทาและการปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ปกป้องและฟื้นฟูแหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ

5) การปฏิบัติที่เป็นธรรม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรมีการ บริหารจัดการด้านการต่อต้านการคอร์รัปชั่น การมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบต่อ การแข่งขันอย่างเป็นธรรม เคารพต่อสิทธิในทรัพย์สิน มีการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ให้กับหน่วยงานในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร

6) ประเด็นด้านผู้บริโภค ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรมีการ บริหารจัดการด้านการตลาดที่เป็นธรรม ข้อมูลที่เป็นจริงและไม่เบี่ยงเบน มีการคุ้มครองด้านสุขภาพ และความปลอดภัยของผู้บริโภค มีการบริโภคอย่างยั่งยืน การบริการ การสนับสนุนและการยุติข้อ

ร้องเรียนข้อโต้แย้งแก่ผู้บริโภค ปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้บริโภค การเข้าถึงบริการที่จำเป็น และให้ความรู้และการสร้างความตระหนักแก่ผู้บริโภค

7) การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรมีการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการศึกษาและวัฒนธรรม การสร้างงานและการพัฒนาทักษะ การเข้าถึงเทคโนโลยี การสร้างรายได้และส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน และการลงทุนด้านสังคม

#### 1.5.4 แนวปฏิบัติของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่และมาตรฐาน ISO26000 (CSR-DPIM)

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่และมาตรฐาน ISO26000 ได้กำหนดแนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จำนวน 7 ด้าน (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่, 2553) ซึ่งประกอบด้วย

1) การกำกับดูแลองค์กร ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ควรจัดโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจเพื่อแสดงความมุ่งมั่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุไว้ในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ หรือเทียบเท่าตามความเหมาะสมซึ่งแสดงถึงแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร สร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาจให้เป็นรางวัล การยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ค่าผลตอบแทนพิเศษ หรือระบบการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ แสดงผลการใช้งบประมาณ ทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการในการสื่อสารแบบสองทางระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่บุคลากรทำหน้าที่ตัดสินใจในนามขององค์กรในบทบาทต่าง ๆ มีการติดตามผลการตัดสินใจในการดำเนินงานทั้งทางลบและทางบวก มีการทบทวนการประเมินผลกระบวนการในการกำกับดูแลองค์กรตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ มีการส่งเสริมบุคลากรในการดำรงตำแหน่งระดับอาวุโสอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางสัญชาติ เชื้อชาติ มีการพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างให้เกิดความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งความต้องการเร่งด่วนและความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) สิทธิมนุษยชน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ควรมีการตรวจสอบและประเมินผลองค์กร สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงในเรื่องสิทธิมนุษยชน การหลีกเลี่ยง

การร่วมกระทำความผิดในการละเมิดสิทธิมนุษยชน การเลือกปฏิบัติและกลุ่มผู้ที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ สิทธิการเป็นพลเมืองและสิทธิทางการเมือง

3) การปฏิบัติด้านแรงงาน ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ ควรมี การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน สุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนา บุคลากรและการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน

4) สิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ ควรมีการป้องกัน มลพิษ การบรรเทา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม องค์กรควรนำแนวทางบูรณาการที่พิจารณาถึงความเกี่ยวข้องด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมมาประกอบการดำเนินกิจกรรมการตัดสินใจในองค์กร

5) การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ ควรมีการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างมีความ รับผิดชอบ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับหน่วยงานในห่วงโซ่มูลค่าขององค์กร เคารพต่อ สิทธิในทรัพย์สิน เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก ซึ่งสามารถบรรลุได้ด้วยผู้นำองค์กร รวมทั้งการส่งเสริมการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อตลอดห่วงโซ่มูลค่าขององค์กร

6) ผู้ใช้แร่ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแร่ ควรให้ความสำคัญกับ โอกาสที่จะสนับสนุนการบริโภคและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผ่านทางผลิตภัณฑ์และบริการของ องค์กร ทั้งการให้ความรู้และให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ยุติธรรม โปร่งใส และการตลาดที่เป็นธรรม และ การปฏิบัติทางสัญญาที่เป็นธรรมต่อผู้ใช้แร่ และลูกค้าอื่น ๆ รวมทั้งการลดความเสี่ยงจากการใช้ ผลิตภัณฑ์และบริการให้เหลือน้อยที่สุด ผ่านการออกแบบ การผลิต การจำหน่าย การให้ข้อมูล การ สนับสนุนบริการและขั้นตอนการเรียกคืน ตลอดจนรับผิดชอบต่อการรักษาข้อมูลของผู้ใช้แร่ให้มีความปลอดภัย และเป็นความลับ

7) การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน ผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมแร่ ควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่ดำเนินการ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าว ควรอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วม ของชุมชนทั้งในรูปแบบส่วนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และเป็นการสะท้อนการเสริมสร้างค่านิยมประชาธิปไตย รวมถึงสนับสนุนการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 2.3 แนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละองค์กร

แนวปฏิบัติ	SET	ISO26000 (CSR- DIW)	CSR- DPIM
การกำกับดูแลกิจการที่ดี	✓	✓	✓
การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม	✓		✓
การต่อต้านการทุจริต	✓	✓	
การเคารพสิทธิมนุษยชน	✓	✓	✓
การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม	✓	✓	✓
ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค	✓	✓	
การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม	✓		
การจัดการสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓
นวัตกรรมและการเผยแพร่ นวัตกรรมจากการดำเนิน ความรับผิดชอบต่อสังคม	✓		
การจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน	✓		
การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน		✓	✓
ผู้ใช้แร่			✓

จากตารางที่ 2.3 พบว่าแนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันต้องพยายามปฏิบัติตามแนวทางขององค์กรนั้น ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการร่วมธุรกิจ และสร้างความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่น

## 2.4 แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

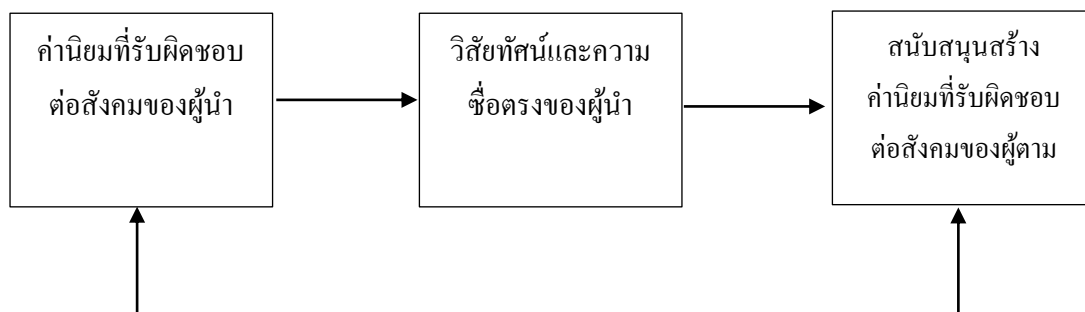
การดำเนินงานบริหารจัดการองค์กรที่ผ่านมา สามารถใช้ผู้จัดการมาจัดการกับงานต่าง ๆ ในองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ตามคำฟัง แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทำให้ต้องการระดับของการบริหารจัดการองค์กรที่สูงขึ้น ผู้นำ (Leader) คือคำตอบที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) และผู้นำคือจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและมีบทบาทสำคัญต่อการนำ (Leading) หรือการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยการปฏิบัติตามภาระกิจที่กำหนด (พรชัย

ศักดานูวัฒน์วงศ์, 2558) ผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกของกลุ่มประกอบกิจกรรม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรเพื่อความสำเร็จ (Gibson et al., 1997) ซึ่งสอดคล้องกับ McFarland (1979) ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ และมัลลิกา ต้นสอน (2544) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เนื่องจากบุคคลนั้นจะมีลักษณะเด่นเป็นที่รับรู้และยอมรับของสมาชิกในองค์กร

สำหรับภาวะผู้นำถึงแม้จะมีนักวิชาการให้ความหมายและนิยามภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำทำให้มองเห็นภาพที่ชัดเจน และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำ พบว่านักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อาทิเช่น Daft (2008) ได้นิยามถึงภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดหมายร่วมกันของทั้งสองฝ่าย สอดคล้องกับ Robbins และ Coulter (2015) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้นำกลุ่มและการจูงใจกลุ่มให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในส่วนของ Baldwin และ Rubin (2013) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลให้จัดผลประโยชน์ส่วนตัวและสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวมอย่างน้อยชั่วขณะหนึ่ง สอดคล้องกับ Jones และ George (2016) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการโน้มน้าวบุคคลอื่น และให้กำลังใจ จูงใจ และให้คำแนะนำในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร สอดคล้องกับ Kinicki และ Fugate (2016) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มของตนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสนับสนุนโดย Colquitt และ Wesson (2017) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจและการโน้มน้าวเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำได้มีวิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับตั้งแต่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) และ ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2561) สำหรับการศึกษารุ่นนี้มุ่งศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Leadership) ภายใต้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการตอบสนองต่อสิ่งที่สังคมต้องการจากผู้นำทางธุรกิจมีแนวโน้มชี้ไปที่ข้อเท็จจริง

ที่ว่า ธุรกิจจำเป็นต้องมีบทบาทที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและชื่อเสียงในระดับหนึ่ง (Karp, 2003) และการศึกษาของ Karp (2003) ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นภาวะผู้นำที่มีวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาธุรกิจให้เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Company) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำพื้นฐานที่มีอยู่หรือพบเห็นในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และ Virkul และ McLean (2009) ได้กล่าวว่า ผู้นำถือเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในทุกด้านขององค์กร รวมถึงการแสดงบทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำนั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ และในแต่ละระดับต้องการความสามารถด้านภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ระดับแรกเป็นการคิดการตัดสินใจที่จะดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร ระดับนี้ต้องอาศัยความสามารถในการมองเห็นเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ระดับที่สองคือการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งผู้นำจะต้องอธิบายถึงผลจากความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการชักจูงเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และต้องมีความสามารถในการจัดการกับเรื่องที่ซับซ้อน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายธุรกิจกับเป้าหมายด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ สามารถประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งต้องมีวินัยในการทำให้เกิดความต่อเนื่องด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และระดับสุดท้ายคือ การทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่อย่างยั่งยืนภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับนี้ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Vision) ถือเป็นระดับที่มีความซับซ้อนและท้าทายที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Waldman (2007) ได้ระบุว่าภาวะผู้นำในระดับกลยุทธ์ภายใต้มุมมองความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดจากการบูรณาการค่านิยม จริยธรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าด้วยกัน โดยที่ผู้นำที่มีค่านิยมรับผิดชอบต่อสังคม จะสะท้อนออกมาในรูปแบบของวิสัยทัศน์และความซื่อตรง (Integrity) ของผู้นำ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามและสนับสนุนให้ผู้ตามมีค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน ซึ่งค่านิยมดังกล่าวจะส่งผลตรงไปยังค่านิยมของผู้ตามด้วยเช่นกัน



**ภาพประกอบที่ 2.2** ตัวแบบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม  
ที่มา ดัดแปลงจาก Waldman, D.A. (2007)

Astin (1996) ได้ศึกษาและสร้างรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งพิจารณาจากตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และแบ่งค่านิยมออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ค่านิยมระดับปัจเจกชน ค่านิยมกลุ่ม และค่านิยมชุมชนหรือสังคม โดยที่ทั้งหมดจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

### 1. ค่านิยมปัจเจกชน (Individual Values)

- ความตระหนักรู้ในตน (Consciousness of Self) เป็นความตระหนักของความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ และอารมณ์ที่จูงใจให้ผู้นำกระทำการหรือมีพฤติกรรมต่าง ๆ
- ความสอดคล้อง (Congruence) เป็นความคิด ความรู้สึก และความประพฤติที่มีความคงเส้นคงวา จริงใจ น่าเชื่อถือ และซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น เป็นการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อที่ฝังลึก
- พันธสัญญา (Commitment) เป็นพลังทางจิตที่จูงใจให้ผู้คนปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนความพยายามของกลุ่ม อันหมายถึงความหลงใหล ความเข้มข้น และระยะเวลา ที่ตรงไปสู่กิจกรรมเช่นเดียวกันกับผลลัพธ์ที่ตั้งใจ

### 2. ค่านิยมกลุ่ม (Group Values)

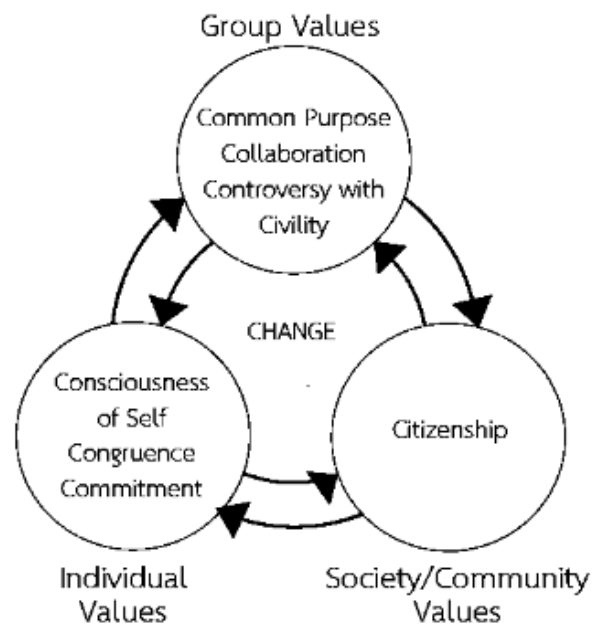
- การร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นในความพยายามร่วมกัน อันจะสถาปนาค่านิยมหลักของความพยายามทางด้านภาวะผู้นำกลุ่มเนื่องจากการมีอำนาจกับตนเองและผู้อื่นผ่านความไว้วางใจ
- จุดมุ่งหมายร่วม (Common Purpose) เป็นการทำงานด้วยค่านิยมและจุดหมายร่วมกัน อำนาจการให้กลุ่มเข้าไปร่วมในการวิเคราะห์และทำงานในประเด็นของกลุ่มร่วมกัน

- ความขัดแย้งอย่างอารยะ (Controversy with Civility) เป็นการระลึกถึงความจริงพื้นฐานในความพยายามทำงานของกลุ่มคือความแตกต่างในมุมมองซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นความแตกต่างนั้นจะต้องเปิดเผยออกมาอย่างมีอารยธรรมหรือมีมารยาท ซึ่งความมีอารยธรรมนั้นคือการนับถือผู้อื่น ยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและอดทนต่อการวิจารณ์ของผู้อื่น

### 3. ค่านิยมชุมชนหรือสังคม (Community/Societal Values)

- ความเป็นพลเมือง (Citizenship) เป็นกระบวนการที่ซึ่งบุคคลและกลุ่มเริ่มเชื่อมโยงกันอย่างมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมผ่านกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การเป็นพลเมืองที่ดีเป็นสิ่งที่ต้องทำสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางบวกในพฤติกรรมของผู้อื่นและในชุมชน

4. การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นเป้าหมายสูงสุดท้ายของกระบวนการสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำ เป็นการสร้างโลกและสังคมให้ดีขึ้นสำหรับตนเองและผู้อื่น เมื่อเห็นความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแล้วบางครั้งจะต้องใช้ความกล้า (Courage) ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ



ภาพประกอบที่ 2.3 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ที่มา Astin, H. S. (1996)

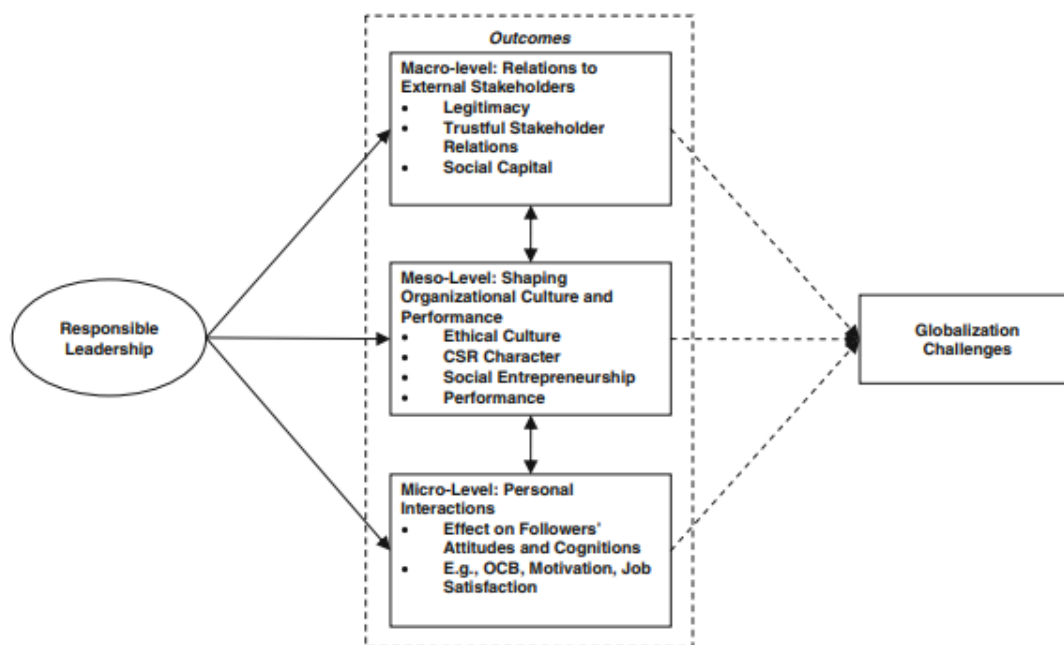


จากภาพประกอบที่ 2.3 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยค่านิยมที่สำคัญ 8 ประการ (The 8C's Model) (Wagner, 2006) ซึ่งประกอบด้วย

1. ระดับบุคคล ประกอบด้วยค่านิยม 3 ประการ คือ ความเข้าใจ (Consciousness of Self), ความสอดคล้องกัน (Congruence) และ ความมุ่งมั่นผูกพัน (Commitment)
2. ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยค่านิยม 3 ประการ คือ ความร่วมมือ (Collaboration), การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Purpose) และ การโต้แย้งอย่างสุภาพ (Controversy with Civility)
3. ระดับชุมชนหรือสังคม ประกอบด้วยค่านิยม 1 ประการ คือ การเป็นพลเมืองที่ดี (Citizenship)
4. ระดับการเปลี่ยนแปลง (Change) ประกอบด้วย 1 ค่านิยม คือ การเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเป็นเป้าหมายอันสูงสุดที่เป็นผลรวมของกระบวนการสร้างภาวะผู้นำของค่านิยมทั้ง 7 ประการ ซึ่งเป็นค่านิยมที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี หรือทิศทางบวก

ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ด้วยดุลพินิจของผู้นำทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมหรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้น ๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) ในขณะที่ Voegtlin, Patzer, และ Scherer (2012) ได้นำเสนอตัวแบบผลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ 3 ระดับ คือ 1) ระดับมหภาค (Macro) ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จะก่อให้เกิดการสร้างและรักษาความชอบธรรมขององค์กรธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์ที่มีต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสนับสนุนทุนทางสังคมที่มีอยู่บนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ระดับตรงกลางระหว่างระดับมหภาคและระดับจุลภาค (Meso) จะส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจ โดยการสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรมขององค์กรธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป และยังส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและแนวปฏิบัติที่สามารถอธิบายได้ และส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ และส่งผลต่อแนวโน้มที่องค์กรธุรกิจจะปฏิบัติตนในฐานะการเป็นผู้ประกอบการสังคม และส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถขององค์กรธุรกิจภายใต้ข้อแม้ทางศีลธรรมและจริยธรรม (ในกรณีที่องค์กรธุรกิจค้นพบปัญหา) และ 3) ระดับจุลภาค (Micro) จะส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรธุรกิจด้วยการพิจารณาจากการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และในขณะเดียวกันจะส่งผลต่อทัศนคติด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจ หรือจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่ง

ผลลัพธ์ของทั้ง 3 ระดับจะส่งผลกระทบต่อความสามารถของผู้นำในการดำเนินธุรกิจภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ดังภาพที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 ตัวแบบผลลัพธ์ของการเป็นผู้นำที่รับผิดชอบในทุกระดับของการวิเคราะห์ที่ Voegtlin, Patzer, และ Scherer (2012)

ในขณะที่ พิพจน์ นนทนาธรณ์ (2556) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้นำที่มีค่านิยมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และความซื่อตรง (Integrity) ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อค่านิยมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม และนอกจากนั้น ค่านิยมของผู้นำยังมีอิทธิพลต่อค่านิยมของผู้ตามอีกประการหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ พิพจน์ นนทนาธรณ์ (2558) ได้กล่าวว่า ค่านิยมเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของภาวะผู้นำที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ในมุมมองทางด้านพฤติกรรม ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถเชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ที่มีค่านิยมทางอุดมคติที่แข็งแกร่งและภาพจินตนาการที่มีพลัง ซึ่งผู้นำเหล่านี้สามารถกระตุ้นความคิด นวัตกรรมในการแก้ปัญหาที่เผชิญ และเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับฐานรากและความคาดหวังของผลปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และนอกจากนั้นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม การจูงใจภายใน ความไว้วางใจ และความชื่นชมต่อผู้นำอีกด้วย

ตารางที่ 2.4 สักระยะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Astin, H. S. (1996). Leadership for social change.	About campus, 1(3), 4-10.	ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และแบ่งค่านิยมออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ค่านิยมระดับปัจเจกชน ค่านิยมกลุ่ม และค่านิยมชุมชนหรือสังคม โดยที่ทั้งหมดจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรในที่สุด
Karp, T. (2003). Socially responsible leadership.	foresight.	วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาธุรกิจให้เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Company) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำพื้นฐานที่มีอยู่หรือพบเห็นในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ
Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital.	Journal of Business Ethics, 74(4), 329-343.	ผู้นำธุรกิจต้องรับมือกับความซับซ้อนทางศีลธรรมอันเป็นผลมาจากการเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากและต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
Waldman, D.A. (2007). Best practices in leading at strategic levels: A social responsibility perspective.	The practice of leadership: Developing the next generation of leaders, pp.224-243.	ตัวแบบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเกิดจากการบูรณาการค่านิยม จริยธรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าด้วยกัน โดยที่ผู้นำที่มีค่านิยมรับผิดชอบต่อสังคม จะสะท้อนออกมาในรูปแบบของวิสัยทัศน์และความซื่อตรง (Integrity) ของผู้นำ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามให้มีค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน ซึ่งค่านิยมดังกล่าวจะส่งผลตรงไปยังค่านิยมของผู้ตาม

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Viralul, B., K. Koonrnee, & N, G. McLean. (2009). CSR activities in award-winning Thai companies.	Social Responsibility Journal 5(2), pp.178-199.	<p>บทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) เป็นการคิดการตัดสินใจที่จะดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร ระดับนี้ต้องอาศัยความสามารถในการมองเห็นเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2) การกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งผู้นำจะต้องอธิบายถึงผลจากความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการชักจูงเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และต้องมีความสามารถในการจัดการกับเรื่องที่ซับซ้อน 3) การทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่อย่างยั่งยืนภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับนี้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Vision) ถือเป็นระดับที่มีความซับซ้อนและท้าทาย</p>
Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership.	Responsible leadership (pp. 57-73). Springer, Dordrecht.	<p>ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนคล้ายกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางด้านการมุ่งเน้นค่านิยมเป็นศูนย์กลาง และเป็นภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงไปยังประเด็นทางจริยธรรม หรือประเด็นทางศีลธรรม โดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนคล้ายกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตรงมิติศีลธรรมส่วนบุคคล ด้านการดูแลพนักงาน การคิดถึงผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำ และการอภิปรายถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่นำเสนอที่มีต่อปัญหาทางจริยธรรมกับกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบ</p>

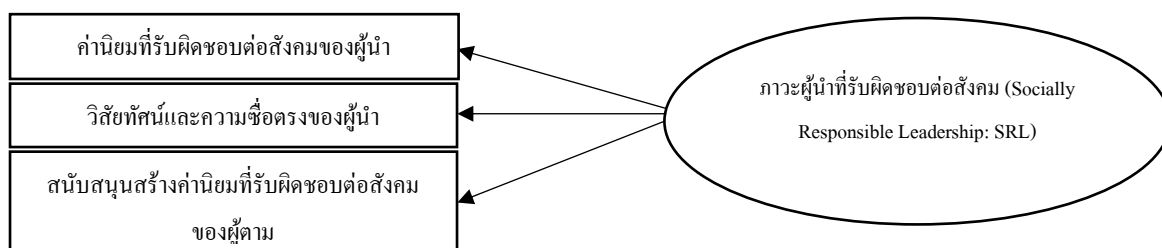
ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A.G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes.	Journal of Business Ethics, 105(1), pp.1-16	<p>ตัวแบบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ 3 ระดับ คือ 1) ระดับมหภาค (Macro) ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 2) ระดับตรงกลางระหว่างระดับมหภาคและระดับจุลภาค (Meso) จะส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจโดยการสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรมขององค์กรธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป และยังส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและแนวปฏิบัติที่สามารถอธิบายได้ และส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ 3) ระดับจุลภาค (Micro) จะส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรธุรกิจด้วยการพิจารณาจากการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และในขณะเดียวกันจะส่งผลต่อทัศนคติด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจ หรือจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน</p>

จากตารางที่ 2.4 พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความคล้ายกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางการมุ่งเน้นค่านิยมเป็นศูนย์กลาง และเชื่อมโยงไปยังประเด็นทางจริยธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรในระดับตรงกลางระหว่างมหภาค และจุลภาค โดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และยังส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการสร้างค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม

โดยที่การวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมขึ้น โดยทำการสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบทฤษฎีบรรณกรรม ซึ่ง

ได้พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคม  
ของผู้นำ วิสัยทัศน์และความซื่อตรง และสนับสนุนสร้างค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม  
จากการทบทวนวรรณกรรมจึงสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของ  
องค์กร แสดงดังภาพประกอบที่ 2.5



ภาพประกอบที่ 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

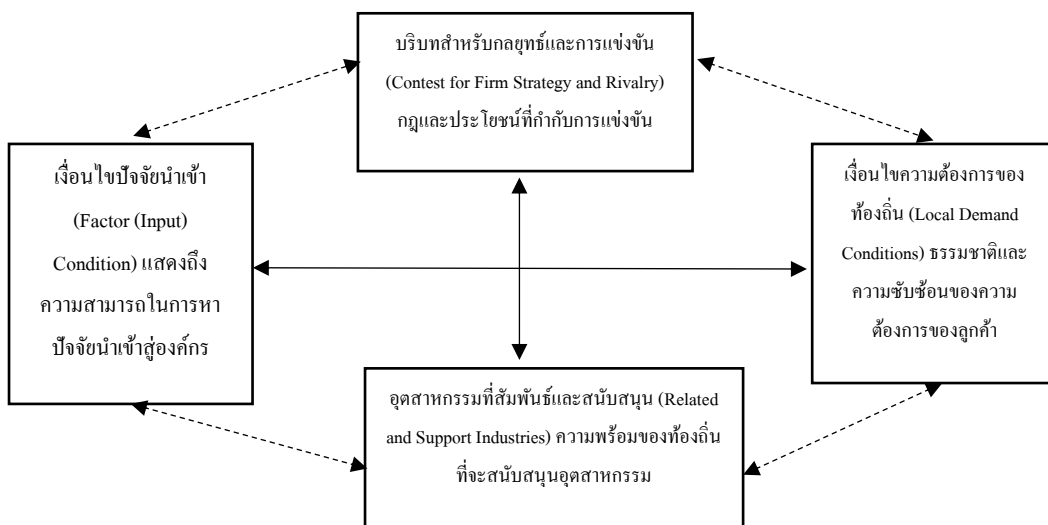
## 2.5 แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม

ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม หมายถึง การใส่ใจและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานตลอดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่องค์กรและสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พนัชกร สิมะขจรบุญ, 2558)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดเป็นกลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร (Freeman & Reed, 1983) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องทำความเข้าใจถึงจากการดำเนินงานที่มีต่อความต้องการของสังคม (Social Demand) (Angelidis & Ibrahim, 1993) ซึ่งในอดีตการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ แต่เป็นเพียงแค่การบริจาคเงินและสิ่งของให้แก่ผู้ยากไร้ (Srisuphaolam, 2013) แต่ปัจจุบันการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความตระหนักต่อผลกระทบทางสังคมมากขึ้น (Social Impact) (Angelidis & Ibrahim, 1993) ซึ่งเป็นการกดดันการดำเนินงานขององค์กรให้มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ส่งผลให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนผูกพันกับห่วงโซ่คุณค่าในการดำเนินงาน (Porter & Kramer, 2006) ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และความสามารถขององค์กร เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาและอยู่ร่วมกับสังคม (Buchholtz & Corroll, 2009) โดยที่การดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อสังคม (Freeman & Reed, 1993) และได้รับผลกระทบจากประเด็นทางสังคม (Angelidis & Ibrahim, 1993) อยู่ตลอดเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การใช้

ทรัพยากรธรรมชาติและนำในการผลิต หรือสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันในที่ทำงาน (Kramer & Porter, 2011) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าและในขณะเดียวกันก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในทิศทางที่มีความก้าวหน้า ส่งผลให้การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholder) ยังให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้นอีกด้วย (Hillman & Keim, 2001)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้ขายปัจจัยการผลิต พนักงาน ลูกค้า สิ่งแวดล้อม นโยบายรัฐ ชุมชน/สังคม สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ (Clarkson, 1995) ดังนั้นองค์กรต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่องค์กรและสังคมได้รับโดยพิจารณาถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาจากการเชื่อมโยงจากมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-out Linkages) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ของความอยู่รอด เพื่อนำพาสังคมให้อยู่รอดไปพร้อมกับองค์กร (Porter & Kramer, 2006) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการมองจากภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร (Outside-in Linkages) ที่มีอิทธิพลทางสังคมส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นการพิจารณาในบริบทของอิทธิพลที่มีต่อการแข่งขัน โดยใช้กรอบแนวคิดเพชร (Diamond Framework) ซึ่งอยู่ในบริบทของการแข่งขันมาใช้ในการอธิบาย ดังภาพประกอบที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 การวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายใน: กรอบแนวคิดเพชร (Diamond Framework) ที่มา ดั่งแปลงจาก Porter, M.E. และ Kramer, M.R. (2006)

ทั้งนี้ Porter และ Kramer (2006) ได้แนะนำการบูรณาการการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสู่ภายนอก (Inside-out Linkages) และปัจจัยภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Linkages) เป็นการเข้าถึงนวัตกรรมของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และข้อจำกัดของสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการสร้างเศรษฐกิจและคุณค่าให้แก่สังคม (Porter & Kramer, 2006) เพื่อหาจุดเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าและข้อจำกัดของสังคม ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

- **ความจำเป็นภายในองค์กร (Internal Needs)** เป็นการพิจารณาถึงศักยภาพหรือความพร้อมขององค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Urip, 2010) และเป็นการศึกษาถึงผลกระทบจากการดำเนินงานตามปกติขององค์กรที่มีต่อสังคมจนนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และตลาดที่สามารถเข้าถึงความต้องการของสังคมหรือสามารถเปิดตลาดในท้องถิ่นที่ไม่มีใครเข้าถึง จัดเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของกิจการเพื่อเชื่อมสู่ปัญหาภายนอกองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงกิจกรรมที่องค์กรกระทำในห่วงโซ่คุณค่า โดยพิจารณาทั้งกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ขององค์กร เพื่อค้นหาผลกระทบที่องค์กรส่งผลกระทบต่อสังคม ซึ่งจัดเป็นมุมมองจากภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-out) (Porter & Kramer, 2006) แสดงดังภาพประกอบที่ 2.7



ภาพประกอบที่ 2.7 การวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกองค์กร  
 ที่มา ดัดแปลงจาก Porter, M.E. และ Kramer, M.R. (2006)



จากภาพสามารถอธิบายการวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกองค์กร: ผลกระทบต่อสังคมของห่วงโซ่คุณค่า ได้ดังนี้

#### **กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย**

โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง ผลกระทบที่ควรคำนึงถึง คือ ผลกระทบจากกิจกรรมการขนส่ง เช่น มลพิษจากการขนส่ง การรั่วไหลของของเสียระหว่างการขนส่ง มลพิษที่เกิดจากการจราจร

การปฏิบัติการ (Operations) เป็นการดำเนินงานในขั้นตอนการผลิตที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมในด้านการปล่อยของเสีย ผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพและนิเวศวิทยา การใช้พลังงานและน้ำ ความปลอดภัยในงานและแรงงานสัมพันธ์ วัตถุดิบอันตราย

โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นการขนส่งสินค้าและขยะออกจากโรงงาน ได้แก่ การใช้และการกำจัดบรรจุภัณฑ์ ผลกระทบจากการขนส่ง

การตลาดและการขาย (Marketing & Sale) มีความเกี่ยวข้องกับ 1) การทำการตลาดและการโฆษณา เช่น การโฆษณาที่เชื่อถือได้ การโฆษณาต่อเด็ก 2) การปฏิบัติด้านราคา เช่น การกีดกันราคา การปฏิบัติด้านราคาที่กีดกันคู่แข่ง นโยบายนโยบายราคาสำหรับผู้ยากไร้ 3) ข้อมูลสำหรับลูกค้า และ 4) ความเป็นส่วนตัว

การบริการหลังการขาย (After Sales Services) มีความเกี่ยวข้องกับ 1) การกำจัดสินค้าตกค้างหรือหมดอายุ 2) การจัดการกับสินค้าสิ้นเปลือง เช่น น้ำมันเครื่อง หมึกพิมพ์ และ 3) ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

#### **กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย**

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ การปฏิบัติด้านการรายงานข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติต่อรัฐบาล ความโปร่งใส ความสัมพันธ์กับนักลงทุน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Management) ได้แก่ การศึกษาและการฝึกอบรม ความปลอดภัยในการทำงาน ความหลากหลายและการกีดกัน การดูแลสุขภาพและนโยบายค่าตอบแทน นโยบายการปลดพนักงาน

การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา การปฏิบัติการวิจัยอย่างมีจริยธรรม เช่น การทดลองในสัตว์ การแต่งพันธุกรรม (GMOs) ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ การอนุรักษ์วัตถุดิบ (Conservation of Raw Material) การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle)

การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) ได้แก่ 1) การปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างและโซ่อุปทาน เช่น การให้สินบน การจ้างแรงงานเด็ก ความขัดแย้งที่เกิดจากการใช้ประโยชน์จากการ

จัดซื้อจัดจ้าง การตั้งราคาซื้อสินค้าเกษตรกับเกษตรกร 2) การใช้ปัจจัยนำเข้าบางชนิด เช่น ฝ้ายที่ทำจากขนสัตว์ 3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ

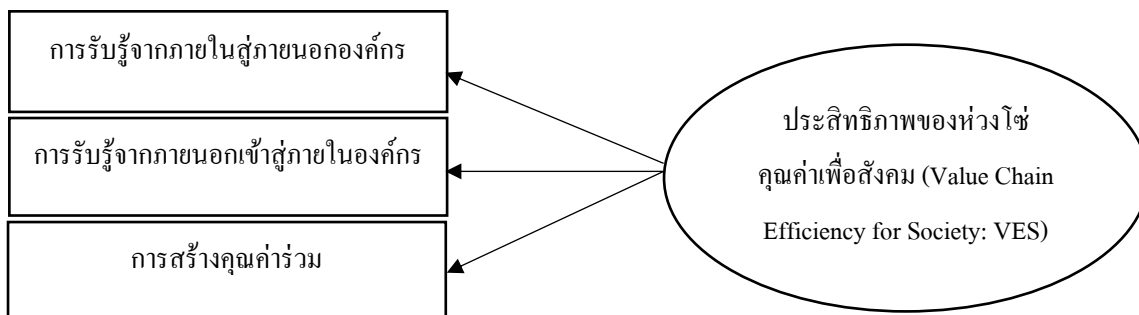
นอกจากการประเมินห่วงโซ่คุณค่าแล้ว องค์การควรพิจารณาถึงประเด็นอื่น ๆ เช่น 1) ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรที่มีพันธะผูกพันและอิทธิพลต่อความสำเร็จของความสำเร็จขององค์กร (Waldman et al., 2006; Lee, 2007) ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร เช่น จริยธรรม กฎระเบียบ เศรษฐกิจ และมนุษยธรรม นอกจากนี้ทัศนคติและค่านิยมของสามประการ คือ ความมุ่งมั่น ความเชื่อมโยง และความสม่ำเสมอ ของผู้บริหารที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรที่มีต่อสังคมในทางปฏิบัติ (Sharfman, Pinkston, & Sigerstad, 2000; Doherty et al., 2006) พนักงานเป็นผู้ซึ่งรับนโยบายจากผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติด้วยความสามารถและอย่างเต็มใจ และ 3) ทรัพยากรด้านการเงิน เป็นความพร้อมและความคุ้มค่าของกิจการในการจัดสรรงบประมาณจากการลงทุนหรือกำไร ไปสู่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความท้าทายจากปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นการมุ่งไปที่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร สามารถจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสองกลุ่มคือ 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ ได้แก่ ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน พนักงาน ลูกค้า ผู้ผลิต ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสาธารณะ ได้แก่ รัฐบาลและชุมชน เป็นผู้ซึ่งออกกฎระเบียบควบคุมและเป็นตลาดให้กับองค์กร 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิ ได้แก่ สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะต่าง ๆ (Clarkson, 1995) องค์กรควรพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ในมุมมองด้านอำนาจ (Power) หมายถึง โอกาสที่ผู้ใดผู้หนึ่งที่อยู่ในระบบความสัมพันธ์ของสังคมอยู่ในตำแหน่งที่สามารถบงการหรือต่อต้านสิ่งใด ๆ ได้ และความชอบธรรม (Legitimacy) มุ่งเน้นไปที่การยอมรับของสังคม โครงสร้างของความคาดหวัง และพฤติกรรม และ 3) ความเร่งด่วน (Urgency) เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการและสนใจในอันดับต้น ๆ (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Carroll, 2005) ทั้งนี้การดำเนินงานขององค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่หลากหลายทั้ง พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชน (McWilliams & Siegel, 2001) ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อเข้าถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของการสนองความต้องการได้ดีมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ควรนำมาพิจารณาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 1) การฟื้นคืนชีพของลัทธิสภาพแวดล้อม (The Resurgence of Environmentalism) ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาชน สังคม และชุมชน ส่งผลต่อการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใช้ใน

การอนุรักษ์ทรัพยากรและลดการปล่อยพิษ ซึ่งจะพบในลักษณะขององค์กรสีเขียว (Greening) (Pearch II & Robinson, 2009) 2) การเพิ่มขึ้นของอำนาจการต่อรองของลูกค้า (Increasing Buyer Power) ซึ่งประกอบด้วย 2.1) ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะบริโภคสินค้าจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถรับทราบได้จากองค์กรที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น องค์กรที่ชื่อว่า Council on Economic Priorities (CEP) รายงานถึงการใช้อวนลากจับปลาที่นำแล้วทำให้ปลาโลมาติดมากับอวนและตายไปในที่สุด เป็นผลให้ผู้บริโภคงดการบริโภคปลานำกระป๋อง 2.2) นักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น เป็นผู้มีอิทธิพลรองจากผู้บริโภค กล่าวคือ นักลงทุนมีแนวโน้มที่จะลงทุนเพิ่มมากขึ้นในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Pearch II & Robinson, 2009) ทั้งนี้ผู้บริโภค (Consumer) และนักลงทุน (Investor) ส่งผลต่อสภาพความยืดหยุ่นทางเศรษฐกิจของธุรกิจ 3) โลกาภิวัตน์ทางธุรกิจ (The Globalization of Business) หรือ เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ (Economic Globalization) ซึ่งในยุคไร้พรมแดนมีการขับเคลื่อนการค้าอย่างเสรี และความท้าทายทางการจัดการเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงตลาด (Marketplace) (Pearch II & Robinson, 2009) ทั้งนี้สิ่งที่องค์กรต้องเผชิญกับเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์นั้นประกอบด้วย 3.1) ลัทธิทุนนิยม (Corporate Capitalism) เป็นผู้สร้างลัทธิบริโภคนิยมขึ้นเพื่อแข่งขันในการขายองค์กรและแย่งลูกค้า เช่น การโฆษณาเพื่อสร้างความต้องการที่ไม่จำเป็นบริษัทข้ามชาติและบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ประกอบธุรกิจในลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก 3.2) ประเด็นทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปล่อยของเสียและมลพิษทางอุตสาหกรรม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุหีบห่อ หรือการชำระล้างที่ทำลายสภาพดิน เป็นต้น (Urip, 2010) ความท้าทายจากปัจจัยภายนอกองค์กรเหล่านี้ ส่งผลให้องค์กรมีพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรม โดยการนำนโยบายด้านการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Panapanaan et al., 2003) และคุ้มค่างบเงินที่ลงทุนไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพัฒนาองค์ประกอบประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ภายใต้ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วย 1) การรับรู้จากภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-Out) 2) การรับรู้จากภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร (Outside-in) และ 3) การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ดังภาพประกอบที่ 2.8



ภาพประกอบที่ 2.8 องค์ประกอบของประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม

## 2.6 แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แสดงออกมาในลักษณะของ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (พนัชร สิมะขจรบุญ, 2558)

### 2.6.1 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image)

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพความประทับใจที่อยู่ในความทรงจำของผู้คน (Gray & Balmer, 1998; Chun, 2005) ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่สะท้อนกลับไปยังสมาชิกภายในองค์กรและพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) ที่ประเมินได้จากสิ่งที่สมาชิกภายในองค์กรมีความเชื่อว่าองค์กรมีความโดดเด่นเป็นพิเศษ (Distinctive) เป็นศูนย์กลาง (Central) มีความยั่งยืน (Endure) และสมาชิกในองค์กรเชื่อในสิ่งที่สาธารณชนยอมรับองค์กร (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) มีความสามารถในการสร้างความประทับใจ (Greening & Turban, 2000) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image) สามารถมองได้จาก 2 มุมมอง คือ 1) ภาพลักษณ์ที่มองจากบุคคลภายนอก (Construed External Image) ที่มีความเห็นต่อองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรเป็นภาพสะท้อนกลับไปยังสมาชิกภายในองค์กรถึงการดำเนินงานขององค์กรและพฤติกรรมของสมาชิกเป็นความประทับใจที่องค์กรได้สร้างต่อบุคคลภายนอกและภายในองค์กร และ 2) ภาพลักษณ์ที่สมาชิกภายในองค์กรที่มีความเชื่อว่าองค์กรมีความโดดเด่น เป็นศูนย์กลางความเชื่อมั่นและยั่งยืน (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรสามารถอธิบายได้จากทฤษฎี อัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) กล่าวคือ แนวคิดของบุคคลนั้น ๆ ได้รับอิทธิพลจากสมาชิกในสังคมขององค์กรที่แตกต่างกัน

รวมทั้งองค์กรที่แต่ละบุคคลทำงานอยู่ ภาพลักษณ์ของพนักงานที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ ได้รับอิทธิพลจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงจากผู้ว่าจ้าง ซึ่งภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากความรู้ขององค์กรในการกระทำกิจกรรมการพัฒนาต่อสังคมและประเด็นทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Greening & Turban, 2000) ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กรสร้างได้จาก 1) กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับขอบเขตของสินค้าและตลาด 2) ปรัชญาซึ่งเป็นคุณค่าและความเชื่อของผู้บริหารในการบริหารงาน 3) วัฒนธรรมซึ่งเป็นค่านิยมร่วม (Share Value) ความเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรมีความเห็นร่วมกันที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์กร และ 4) การออกแบบขององค์กร (Gray & Balmer, 1998) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ บ่งบอกถึงอัตลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงแตกต่างกันไป

นอกจากนี้ภาพลักษณ์องค์กรยังสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีสัญญาณ (Signaling Theory) กล่าวคือ ผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถดึงดูดใจต่อผู้ที่ต้องการหางานทำและลูกค้า เพราะพวกเขาเหล่านี้ไม่ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับองค์กร พวกเขาจึงแปลความหมายของข้อมูลเท่าที่ได้รับจาก “สัญญาณ” เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กร (Greening & Turban, 2000) ผู้ที่ต้องการหางานทำที่คิดว่าตนเองมีภาพลักษณ์หรืออยากมีภาพลักษณ์อย่างองค์กรนั้น ๆ จึงประสงค์ที่จะร่วมงานกับองค์กรนั้น และลูกค้าที่คิดว่าภาพลักษณ์ของตนเองเหมาะสมกับสินค้าหรือภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ก็จะทำให้การตอบรับสินค้าขององค์กรนั้น โดยการใช้สินค้าขององค์กรเหล่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีการกระทำความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นนั้นด้วย (Mishra & Suar, 2010) ซึ่งหลายองค์กรเชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะการที่พฤติกรรมและการตัดสินใจบนพื้นฐานของการอนุรักษ์นิเวศน์ และคุณภาพสิ่งแวดล้อม การบริโภคนิยม ความต้องการของชุมชน ความสัมพันธ์กับรัฐบาลผู้ค้าโอกาสและชนกลุ่มน้อย แรงงานสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อธรรมชาติ (Gurhan-Canli & Batra, 2004) มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กร (Shrivastava, 1995; Pastrana & Sriramesh, 2014) จึงทุ่มเทความพยายามและทรัพยากรทางการเงินในการทำให้องค์กรทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Gurhan-Canli & Batra, 2004)

### 2.6.2 ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Social Reputation)

ชื่อเสียงขององค์กร หมายถึง คุณค่าขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกประเมินโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Dutton & Dukerich, 1991; Gray & Balmer, 1998) โดยผ่านความพยายามในการสื่อสารขององค์กรไปยังผู้รับสาร จนเป็นที่ประจักษ์ในชื่อเสียง (Gray & Balmer, 1998) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Fombrun & Shanley, 1990; Dowling & Moran, 2012) โดยความมี

ชื่อเสียงขององค์กรนั้นเชื่อมโยงกับสัญญาณที่สาธารณชนได้รับ (Fombrun & Shanley, 1990) ไม่ว่าจะรับรู้ทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม โดยการรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีความแตกต่างกันหลากหลายในความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Brammer & Milington, 2005) ซึ่งชื่อเสียงสามารถส่งสัญญาณไปยังสาธารณชนในแง่ของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตั้งราคาได้สูงกว่าคู่แข่ง หรือเป็นที่สนใจของผู้หางาน ส่งเสริมให้การหาเงินทุนง่ายขึ้น เป็นที่สนใจของนักลงทุน และแสดงถึงสถานะทางสังคมของกิจการที่มีต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ (Fombrun & Shanley, 1990) โดยที่ชื่อเสียงขององค์กรจัดเป็นสิ่งสำคัญในอันดับต้น ๆ ของการจัดลำดับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Hall, 1992) ซึ่งสามารถวัดได้จากคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ คุณภาพการจัดการ/ผู้บริหาร คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ คุณค่าการลงทุนในระยะยาว การมีนวัตกรรม ชื่อเสียงทางการเงิน ความสามารถในการดึงดูดใจ การพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพย์สินขององค์กร (Fombrun & Shanley, 1990) โดยที่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญอย่างมากต่อชื่อเสียงขององค์กร ในฐานะที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ และเป็นเสมือนสมอที่ปักลงไปใจกลางของคุณสมบัติหลักขององค์กร ซึ่งการสร้างชื่อเสียงขององค์กรจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีไม่เพียงแต่ลูกค้าเท่านั้น แต่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (Greening & Turban, 2000) จึงส่งผลให้ธุรกิจขนาดใหญ่ทำการบริจาคเงินในปริมาณที่มากเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีชื่อเสียงมากขึ้น ธุรกิจที่บริจาคเงินจำนวนมากมักมีความเสี่ยงต่อสังคม เช่น ธุรกิจบุหรี่ยาสูบและสุรา ซึ่งเป็นการชดเชยและช่วยปกป้องชื่อเสียงในด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Brammer & Milington, 2005)

ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจได้ใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร โดยการสร้างคุณค่าให้เกิดการรับรู้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน นักลงทุน สื่อมวลชน ชุมชน เป็นต้น (Jones, 2005; Garberg & Fombrun, 2006) และในขณะที่ พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2552) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดชื่อเสียงขององค์กร เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สินค้าต้องมีคุณภาพ บริการต้องมีความประทับใจ ต้องเป็นองค์กรที่มีความปลอดภัย พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข การดำเนินธุรกิจไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่ทำประโยชน์แต่เศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม คือต้องดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงการสนับสนุนช่วยเหลือ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เป็นต้น สอดคล้องกับ Miles และ Covin (200) ได้นำเสนอว่า หากองค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม มุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะสามารถสร้างชื่อเสียง และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรนั้น ๆ ได้ ดังนั้นองค์กรจึงกำหนดประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (McWilliams, Siegel & Wright, 2006)

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กร และพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรในมิติต่าง ๆ ดังนี้

Brammer และ Millington (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรกับการปฏิบัติด้านการกุศล (Philanthropy) ขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศอังกฤษ พบว่า การปฏิบัติด้านการกุศลขององค์กรส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร คือ ยิ่งองค์กรลงทุนกับการปฏิบัติด้านการกุศลมาก ก็ยิ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

Rettab, Brik, และ Mellahi, K. (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การจัดการผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่: กรณีของคูโบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว และการศึกษาในครั้งนี้ได้สำรวจบริษัทจำนวน 280 แห่งในคูโบ เพื่อทำการตรวจสอบระหว่างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับประสิทธิภาพขององค์กร และพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในสามด้าน คือ ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ความมุ่งมั่นของพนักงาน และชื่อเสียงขององค์กร ทั้งนี้เป็นการสนับสนุนเชิงประจักษ์สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Taghian, D'Souza และ Ploinsky (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม ชื่อเสียงขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

Du, Swaen และ Sen (2013) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียงขององค์กร และด้านการได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

Khojastehpour และ Johns (2014) ศึกษาผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียงขององค์กร และต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงชั้น

บรรยากาศ (Climate Responsibility) และการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า (Natural Resource Utilization) พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียงขององค์กร

Perez (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับชื่อเสียงขององค์กร โดยการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่า ผลการศึกษาเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเปิดเผยข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับชื่อเสียงขององค์กร

सानิตย์ หนูนิล (2559) ทำการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นพบว่า ชื่อเสียงขององค์กรถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรเกิดจากการรับรู้ต่อคุณค่าขององค์กรในด้านต่าง ๆ ตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์กรจึงพยายามสร้างคุณค่าที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรในด้านการบริหารงาน ด้านความมั่นคงขององค์กร ด้านการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อพนักงาน สร้างให้เกิดความไว้วางใจของลูกค้าต่อองค์กรในด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และการบริการ ด้านการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และนอกจากนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมยังสร้างให้เกิดการยอมรับจากชุมชนและสังคม

### 2.6.3 ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Social Credibility)

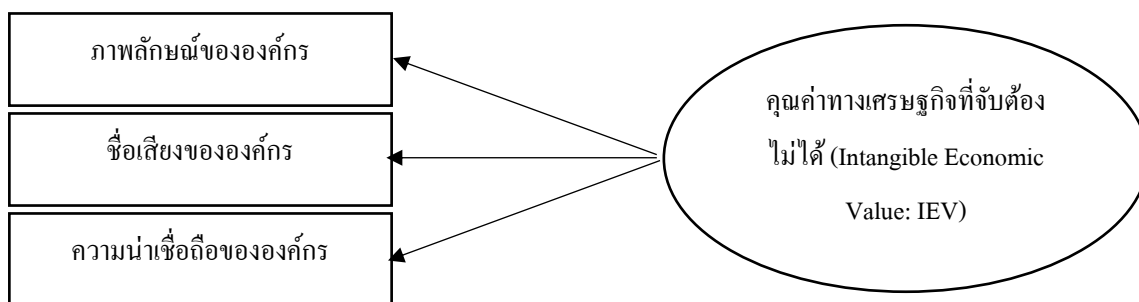
ความน่าเชื่อถือขององค์กร หมายถึง การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์ ความเชี่ยวชาญ (Goldsmith, Lafferty, & Newell, 2000a; Newell & Goldsmith, 2001) และความน่าสนใจ (Yongqiang Li, Xuehua Wang, & Zhilin Yang, 2011) ในการออกแบบและส่งเสริมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในแง่ของความต้องการและความจำเป็น (Pfau et al., 2008)

โดยที่ทฤษฎีความน่าเชื่อถือ (Credibility Theory) เป็นคำที่ใช้สำหรับประมวลเชิงสาเหตุ โดยการชั่งน้ำหนักและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เข้าสู่ขั้นตอนการคิดคำนวณเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลให้แก่การประกัน (Insurance) (Braverman, 1968) ซึ่งปัจจุบันความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญสำหรับนักการตลาดเพื่อใช้ในการกระตุ้น และส่งเสริมทัศนคติของผู้บริโภคผ่านการโฆษณา โดยความน่าเชื่อถือขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีพฤติกรรมหรือการ



กระทำที่รับผิดชอบและตรงกับคำมั่นสัญญา ความน่าเชื่อถือเป็นตัวกลางที่เชื่อมระหว่างพฤติกรรมขององค์กรกับความเชื่อมั่นของสาธารณชน ซึ่งจากการศึกษาของ (Goldsmith, Lafferty, & Newell, 2000b) พบว่า ความน่าเชื่อถือของกิจการส่งผลต่อทัศนคติของลูกค้าและความตั้งใจในการซื้อสินค้าของกิจการ ความสำเร็จในการสร้างความเชื่อมั่นขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริโภคมองว่าองค์กรมีความชำนาญ (Expertise) ในสิ่งที่ทำ 2) ผู้บริโภคเชื่อว่าบริษัทมีแรงจูงใจในด้านความซื่อสัตย์และสามารถตอบสนองต่อความไวของผู้บริโภคได้อย่างพึงพอใจ และ 3) ผู้บริโภคเห็นว่าองค์กรเป็นที่ชื่นชอบ (Likable) น่าดึงดูดใจ (Attractive) มีความสามารถพิเศษ (Prestigious) และมีพลวัตร (Dynamic) (Keller, 2013) และนอกจากนี้ Goldsmith, Lafferty, และ Newell (2000b) ยังพบว่า ความน่าเชื่อถือขององค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติที่มีต่อการโฆษณา ตราสินค้า และความต้องการในการซื้อสินค้า ด้วยเหตุผลที่ผู้บริโภคยอมรับในคุณสมบัติเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือสองประการคือ ความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) และความชำนาญขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจคุณภาพของสินค้าขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความสนใจที่จะซื้อสินค้าขององค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีการบริการหลังการขาย เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในองค์กร เพราะต้องมีภาระผูกพันเกี่ยวกับการบริการหลังการขายที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง (Yongqiang Li, Xuehua Wang, & Zhilin Yang, 2011) เช่นเดียวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นฐานในการส่งเสริมให้ประชาชนยอมรับในความน่าเชื่อถือขององค์กร พฤติกรรมในทางบวกของการรับผิดชอบต่อสังคมส่งเสริมให้ผู้บริโภคไว้วางใจองค์กร เพราะผู้บริโภคคือผู้ที่ให้ความสนใจและจดจำพฤติกรรมเหล่านี้ (Pfau et al., 2008) ทั้งนี้้องค์กรที่มีความน่าเชื่อถือต้องมีความซื่อตรงต่อการกระทำให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ และแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างสม่ำเสมอ (Sobel, 1985)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพัฒนาองค์ประกอบคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ภายใต้ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาพลักษณ์ขององค์กร 2) ชื่อเสียงขององค์กร และ 3) ความน่าเชื่อถือขององค์กร ดังภาพประกอบที่ 2.9



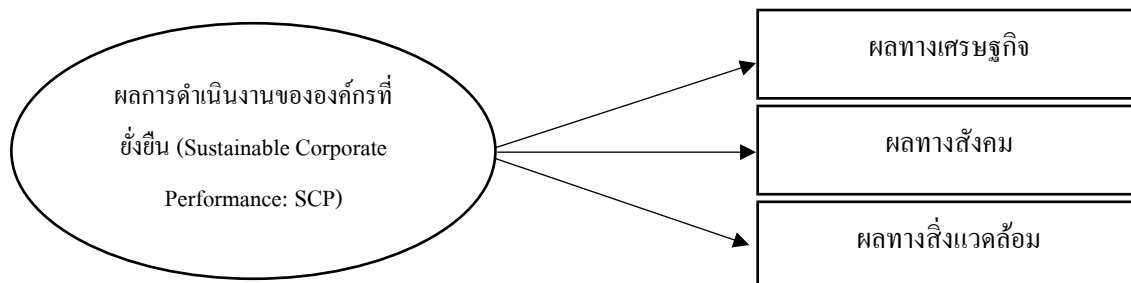
ภาพประกอบที่ 2.9 องค์ประกอบของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

## 2.7 แนวคิดที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Corporate Performance) หมายถึง ผลเชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรอันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน สมดุล และยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม (Newport, Chesnes & Lidner 2003; Gray & Miline, 2007; Elkington, 2007; Carteton, 2009; Goel, 2010; Cvelbar & Dwuer, 2013; Pluemworaswat & Chotiyaputta, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Elkington (1997) โดยพัฒนามาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้เมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยเน้นเรื่องมนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) คือให้ความสำคัญกับการมองคุณค่าและประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ (การทำให้ธุรกิจเติบโต) ด้านสังคม (การเกื้อกูลสังคมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม) รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีบรรษัทภิบาล ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร (ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม, 2557)

โดยที่ผลการดำเนินงานขององค์กรต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งจะมีความยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการ เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้นำความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยมีการบูรณาการทั้งความต้องการขององค์กรกับประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับสังคม และสิ่งแวดล้อม (Hutton et al., 2007; Law, 2010) โดยมีเป้าหมายสูงสุดของผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพัฒนาองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลทางเศรษฐกิจ 2) ผลทางสังคม และ 3) ผลทางสิ่งแวดล้อม ดังภาพประกอบที่ 2.10



ภาพประกอบที่ 2.10 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

## 2.8 ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษา

2.8.1 ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นการศึกษาแนวคิดภายใต้ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) หมายถึง กระบวนการเชิงจริยธรรมและเชิงความสัมพันธ์ในกระบวนการทางสังคมระหว่างผู้นำกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ ตลอดจนการคำนึงถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์เชิงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maak & Pless, 2006) และ Pless (2007) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เน้นค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อผู้ตามในลักษณะเดียวกันซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) ที่เป็นปรากฏการณ์ทางด้านศีลธรรมและสังคมที่ไม่เพียงแต่มีแรงผลักดันจากความเอื้อฉาวทางศีลธรรม การจัดการและผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์บนโลกจากการจัดการ แต่ยังมีมาจากความตระหนักว่าบรรษัทข้ามชาติและผู้นำของเขานั้นมีศักยภาพที่มีมากในการช่วยทำให้โลกนี้ดีขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่ ในขณะที่พิพัตน์ นนทนาธรณ์ (2558) และ Waldman (2007) ได้อธิบายถึงค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นแนวคิดหลักของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม สำหรับในมุมมองด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ที่มีค่านิยมทางอุดมคติที่แข็งแกร่งที่มีพลังในการกระตุ้นการคิดนวัตกรรมที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เผชิญและเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับฐานรากและความคาดหวังของการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม

นอกจากนั้นผู้นำยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นของผู้ตาม และการดึงดูดทางอารมณ์ ซึ่งผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นผู้นำที่มีค่านิยมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลต่อวิสัยทัศน์และความซื่อตรง (Integrity) ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม นอกจากนี้ค่านิยมของผู้นำก็ยังมีอิทธิพลต่อค่านิยมของผู้ตามอีกประการหนึ่งด้วย และในด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น Székely และ Knirsch (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม: ตัวชี้วัดสำหรับการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยทำการศึกษาและเทียบเคียงสมรรถนะกับกลุ่มบริษัทที่ดีที่สุด จำนวน 20 บริษัท ในประเทศเยอรมัน ในด้านความยั่งยืน ได้ทำการตรวจสอบปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและบรรษัทภิบาล และด้านประสิทธิภาพขององค์กร ตรวจสอบปัจจัยด้านประสิทธิภาพทางสังคมและทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร และการศึกษาและเทียบเคียง พบว่าภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจขององค์กร ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดขององค์กร ในส่วนของ Javed และคณะ (2020) ได้ทำการศึกษาองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศปากีสถาน จำนวน 224 ตัวอย่าง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง และพบว่า องค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และมีผู้นำที่มีค่านิยมที่ดีต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรเหล่านั้นจะให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน และยังส่งผลต่อชื่อเสียง และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร และในขณะที่ Wang และคณะ (2015) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร และผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกผลการดำเนินงานขององค์กรในประเด็นความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับ Virakul และ Russ-Eft (2019) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องสร้างสมดุลของข้อกำหนดสำหรับผลกำไรทางการเงินกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อหลีกเลี่ยงการทุจริต และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในระยะยาว ในส่วนของ Wang และ Xin (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรและทัศนคติของพนักงาน โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำองค์กร และประสิทธิภาพขององค์กร และทัศนคติของพนักงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 125 บริษัทในประเทศจีน ผลการวิเคราะห์จากสมการโครงสร้างแสดงให้เห็น

ว่าพฤติกรรมของผู้นำองค์กรสัมพันธ์โดยตรงกับมุมมองหรือทัศนคติของพนักงาน และยังส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร และ Du, Lindgreen, และ Sen, (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของรูปแบบความเป็นผู้นำในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เก็บข้อมูลกับกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 523 บริษัท และผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีลักษณะของผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Leadership) มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Wang และคณะ (2015) ที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และมีผลต่อการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ซึ่งนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการกำหนดรูปแบบที่ดีสามารถมีส่วนสำคัญในการปรับปรุงการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Aguilera et al., 2007), การพัฒนาอย่างยั่งยืน (McWilliams et al., 2011), ชื่อเสียงขององค์กร (Turban & Greening, 1997) และการเงินที่มีประสิทธิภาพ (McWilliams & Siegel, 2011) กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยังสามารถส่งเสริมความภักดีของลูกค้าและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Luo & Bhattacharya, 2006) ในขณะที่ Kuo (2012) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม: โอกาสของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์กร ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีของ Carroll ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและสามารถอธิบายโครงสร้างได้ โดยที่นี้อาศัยพฤติกรรมส่วนตัว และผลการดำเนินงานที่ออกมาขององค์กร โดยการสุ่มตัวอย่างในโรงงานในประเทศไต้หวัน ซึ่งทำการส่งแบบสอบถามกับพนักงานและผู้จัดการที่มีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และทำการวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่า การแทรกแซงด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลและผลลัพธ์ขององค์กรโดยการแสดงให้เห็นการปรับปรุงองค์กรแบบองค์รวม ในขณะที่ Wang และคณะ (2015) ได้ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างค่านิยมของผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และแนวโน้มขององค์กรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในลักษณะเชิงรุกมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เมื่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมและทัศนคติส่วนตัวของผู้นำที่มีต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีอิทธิพลส่งไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นพลังขับเคลื่อนของการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานทางสังคมขององค์กร

สำหรับผลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรพบว่าส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Maignan & Ferrel, 2001) และยกระดับสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่มูลค่า และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ โดยที่ Gond และคณะ (2010) ได้นำเสนอตัวแบบบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลข้ามระดับ ทั้งระดับ มหภาค มัชยภาค และจุลภาค ในส่วนของ Hoejimose และคณะ (2013) ได้ทำการศึกษาในประเด็นของความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และการจัดการโซ่อุปทานที่ความรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อโซ่อุปทานที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นผลมาจากผู้นำที่ไม่ละเลยความรับผิดชอบต่อสังคม มีการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเชิงรุก และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดโซ่อุปทาน โดยที่ Kashyap และคณะ (2004) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวองค์กรต้องนำทรัพยากรขององค์กรไปช่วยเหลือสังคมนั้น ๆ แต่ผลของการทำกิจกรรมดังกล่าวทำให้องค์กรได้สร้าง ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นก็ถือว่าเกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร มีการสร้างประสิทธิภาพของห่วงโซ่มูลค่าเพื่อสังคม และการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ที่ส่งผลให้เกิดการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมสูงส่งผลกระทบต่อกำไร จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 1, 2, 3, 4, และ 5 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่มูลค่าเพื่อสังคม

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

**สมมติฐานที่ 4** ประสิทธิภาพของห่วงโซ่มูลค่าเพื่อสังคม ไม่ได้ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

**สมมติฐานที่ 5** คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องได้ ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

### 2.8.2 ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

Porter และ Kramer, (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันและความรับผิดชอบต่อสังคม และได้นำเสนอกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร พบว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปเพื่อเป้าหมายหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความชอบธรรมตามกฎหมายเกณฑ์ของสังคม (Moral Obligation) ความยั่งยืนของธุรกิจ (Sustainability) การปฏิบัติตามข้อบังคับของรัฐบาล (License to Operate) และชื่อเสียงที่ดีของธุรกิจ (Reputation) จะเห็นได้ว่าเป้าหมายเหล่านี้มุ่งประโยชน์เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และยังได้แบ่งประเภทของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแบบตอบสนอง และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการแสดงเชิง กลยุทธ์ด้วยการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญขององค์กรที่ได้ค้นหาและตอบสนองปัญหาสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องออกแบบกิจกรรมให้แตกต่างจากคู่แข่งในให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสังคมให้ได้มากที่สุดและลงทุนน้อยที่สุด และในขณะเดียวกันกิจกรรมนั้นต้องสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร เช่น การจ้างงานผู้ด้อยโอกาส การรับซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกรโดยตรง การขยายเวลาจ้างงานให้ผู้สูงอายุ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การเสนอบริการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ เป็นต้น และในขณะที่ Mishra และ Suar, (2010) ได้อธิบายถึงวิธีการในการแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร 3 ประการ คือ 1) สิ้นค้าวัตรกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การนำกลับมาใช้ใหม่ สินค้าที่ประหยัดการใช้งาน 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต เช่น การใช้ระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และ 3) ระบบการจัดการ เช่น โปรแกรมการสอนพนักงานให้ชำนาญ การตรวจสอบสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน โดยที่ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเริ่มจากการสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อม มีส่วนช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นมากกว่าองค์กรที่ไม่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Mishra & Suar, 2010) ด้วยเหตุผล 1) การให้ความสำคัญในเชิงรุกกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต 2) การรับผิดชอบต่อสังคมโดยการป้องกันการมลภาวะส่งเสริมให้องค์กรลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพ (Hart, 1995) 3)

การสร้างสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และ 4) การดำเนินงานต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงรุก ช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร และส่งเสริมความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน และรัฐบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรทั้งสิ้น (Berman et al., 1999)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวพบว่า ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถให้องค์กรดำเนินงานอยู่รอดได้ในระยะยาว และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 6 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 6** ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

### 2.8.3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร (Intangible Assets) ที่เป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเกิดความยั่งยืน (Barney, 1991; Mile & Covin, 2000; Schwaiger, 2004) รวมทั้งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น เพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด สร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กร ทำให้ลูกค้ามีความยินดีที่จะซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น (Roberts and Dowling, 2002) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Iwu-Egwuonwu (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง หลักฐานเชิงประจักษ์ชื่อเสียง และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าลูกค้ายินดีที่จะซื้อสินค้าหรือบริการที่มีราคาสูงขึ้นจากองค์กรที่มีชื่อเสียง หรือกรณีที่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและราคาใกล้เคียงกันลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดี หรือในกรณีที่เกิดความขัดแย้งทางธุรกิจเกิดขึ้น องค์กรที่มีชื่อเสียงจะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มากกว่าองค์กรที่ไม่มีชื่อเสียง และชื่อเสียงขององค์กรยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับมูลค่าหุ้นขององค์กร นอกจากนี้ชื่อเสียงขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กร และสร้างให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันกันขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Mackiewicz (1993) ได้ทำการศึกษาเรื่อง หน่วยงานวิเคราะห์เศรษฐกิจเป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ระดับโลก พบว่า ลูกค้า 9 ใน 10 ราย เมื่อต้องตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพและราคาเท่ากัน ชื่อเสียงขององค์กรจะเป็นปัจจัยในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้านั้น ๆ และในส่วนของ Orlitzky, Schmidt และ Rynes (2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผลของความรับผิดชอบต่อสังคมกับผล



ทางการเงินด้วยวิธี อภิमानวิเคราะห์ (Meta-analysis) พบว่า ผลของความรับผิดชอบต่อสังคมด้านชื่อเสียงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางการเงินมากกว่าผลด้านอื่น ๆ

ในขณะที่ Kotler และ Dolansky (2000) ได้นิยาม ภาพลักษณ์ (Image) ว่าเป็นองค์รวมของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทัศนคติและการกระทำใด ๆ ที่คนเรามีต่อสิ่งนั้น จะมีความเกี่ยวพันกันอย่างสูงกับภาพลักษณ์ของสิ่งนั้น ๆ และ Balmer (2008) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นการรับรู้ในจิตใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดยจะรับรู้จากการสร้างเอกลักษณ์ (Identity) หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ ภาพลักษณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวองค์กรจะต้องกำหนดภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือให้สอดคล้องกับการผลการดำเนินงานขององค์กร (รัชนิ วงศ์สุมิตร, 2547) ทั้งนี้การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Positive Image) ขององค์กร ต้องเป็นภาพลักษณ์ที่ถาวรยั่งยืน โดยภาพลักษณ์จะยั่งยืนได้ต้องตั้งอยู่บนฐานความจริง การสร้างภาพลักษณ์ และพฤติกรรมองค์กรต้องมีความสอดคล้องกัน มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและยาวนาน และมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา การสร้างภาพลักษณ์ที่ยั่งยืนจึงเป็นผลแห่งความเพียรและความพยายามด้วยเวลาอันยาวนานขององค์กร ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีไม่สามารถได้ในระยะเวลาอันสั้น (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2535) และในส่วนของความน่าเชื่อถือขององค์กรถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นความน่าเชื่อถือของบุคคลหรือว่าองค์กร (ปาลิดา รัตนาวิบูลย์, 2553) โดยที่ความน่าเชื่อถือขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่รับผิดชอบต่อและตรงกับคำมั่นสัญญา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นตัวกลางที่เชื่อมระหว่างพฤติกรรมขององค์กรกับความเชื่อมั่นของสาธารณชน (พนัษกร สิมะขจรบุญ, 2558) และความน่าเชื่อถือขององค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติที่มีต่อการโฆษณา และความต้องการซื้อสินค้า เนื่องจากผู้บริโภคยอมรับในคุณสมบัติเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือด้วยเหตุผลสองประการคือ ความไว้วางใจ (Trustworthiness) และความชำนาญขององค์กร (Goldsmith, Lafferty, & Newell, 2000) ดังนั้น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กร นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องใช้เวลาอันยาวนานที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบและเลียนแบบได้ยาก ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Aqueveque & Revasi, 2006)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวพบว่า ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าเพราะทำให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มทางการเงิน (Added Financial Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยากเพราะไม่ใช่ว่าทุกองค์กรจะมี ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และ

ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการเลียนแบบจึงทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 7 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 7** ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลาง

#### 2.8.4 ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

Porter และ Kramer (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบในการแข่งขันและความรับผิดชอบต่อสังคม และได้เสนอแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือการทำกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้การแสดงผลออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านแนวคิด Looking Inside-Out โดยใช้กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน องค์กรสามารถสร้างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าเพื่อส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Position) ทั้งนี้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเป็นยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อชุมชน สิ่งแวดล้อม สถานประกอบการ (ปฏิภาณ ลพบุรี, 2559) ซึ่งการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมักจะส่งผลกระทบต่อสังคม (Freeman & Reed, 1983) และได้รับผลกระทบจากประเด็นทางสังคมอยู่ตลอดเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การใช้ทรัพยากรน้ำในการผลิต สุขภาพและความปลอดภัย เงื่อนไขในการทำงาน และการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันในที่ทำงาน (Kramer & Porter, 2011) องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการในการดำเนินงานจากการปรับปรุงผลผลิตตลอดห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในทิศทางที่มีความก้าวหน้า ซึ่งการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้ขายปัจจัยการผลิต พนักงาน ลูกค้า สิ่งแวดล้อม นโยบายของภาครัฐ ชุมชนและสังคม สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ (Clarkson, 1995) ซึ่งมีความหลากหลายในความต้องการ ดังนั้นองค์กรต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่องค์กรและสังคมควรได้รับ โดยการพิจารณาการปรับปรุงประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาการเชื่อมโยงจากมุมมองภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-Out Linkages) เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ของความอยู่รอด เพื่อนำพาสังคมให้อยู่รอดไปพร้อมกับองค์กร เช่น โตโยต้า ออกรถยนต์ไฮบริด ซึ่ง

เป็นนวัตกรรมที่ช่วยลดการใช้พลังงาน ลดมลภาวะทางอากาศ (Porter & Kramer, 2006) ส่งผลให้  
 โตโยต้ามีภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Kramer และ Porter (2011) ได้เสนอให้พิจารณาการปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าใน  
 ด้าน 1) การใช้พลังงานและการขนส่ง ที่ส่งผลต่อการปล่อยก๊าซคาร์บอน ไดออกไซด์ ออกสู่อากาศ  
 โดยองค์กรอาจพิจารณาการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดการ  
 ใช้พลังงาน การปรับปรุงเส้นทางขนส่ง 2) การใช้ทรัพยากร เช่น การพิจารณาการใช้น้ำ วัตถุดิบ  
 วัสดุหีบห่อ และการนำกลับมาใช้ใหม่ 3) การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) โดยการเพิ่มการเข้าถึงใน  
 การใช้เทคโนโลยีร่วมกัน และการจัดหาเงินทุน ซึ่งองค์กรเองจำเป็นต้องเข้าไปปรับปรุงคุณภาพและ  
 ผลผลิตของผู้ขายปัจจัยการผลิต ประสิทธิภาพที่ได้จากการปรับปรุงคุณภาพ จะช่วยให้วัตถุดิบที่ต้อง  
 ซื้อมีราคาต่ำลงได้ เช่น การช่วยเหลือเกษตรกร ในรูปแบบเดิมจะมีแนวคิดในการจัดซื้อสินค้าเกษตร  
 ที่เป็นการค้าเสรี โดยการมุ่งยกระดับราคาสินค้าเกษตรให้มีราคาสูงขึ้น แต่หากพิจารณาในแง่ของ  
 การจัดการคุณภาพโดยรวมแล้ว การปรับปรุงผลผลิตและคุณภาพของสินค้าเกษตร น่าจะเป็นการ  
 ช่วยเหลือเกษตรกร และดีกว่าที่องค์กรจะต้องจ่ายเงินให้กับสินค้าเกษตรในราคาที่สูง เนื่องจาก  
 เกษตรกรได้รับเงินค่าสินค้าเกษตรในจำนวนมากจากผลผลิตและคุณภาพที่สูงขึ้นได้ เช่นเดียวกับ  
 (Lapina, Borkus, & Starineca, 2012) 4) การกระจายสินค้า โดยการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า  
 เช่น ร้านหนังสือออนไลน์ Amazon เปิดโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยได้มีโอกาสในการเข้าถึงหนังสือ  
 ออนไลน์ โดยใช้เครื่อง Kindle ซึ่งมีราคาไม่สูงมากและการซื้อหนังสือสำหรับอ่านผ่านเครื่อง  
 Kindle ก็มีราคาถูกกว่าหนังสือที่ทำจากกระดาษ 5) ผลผลิตของพนักงาน เช่น การรณรงค์ในการ  
 ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดการขาดงานจากการเจ็บป่วยของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้  
 องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสุขภาพของพนักงานได้มาก ในขณะที่พนักงานก็มีความสุขกับ  
 ชีวิต และการทำงาน 6) ท่าเลที่ตั้ง องค์กรพยายามหาแหล่งวัตถุดิบให้อยู่ใกล้เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้าน  
 การขนส่งและลดการสร้างมลภาวะทางอากาศและการจราจร เป็นต้น

Mishra และ Suar, (2010b) ได้อธิบายถึง แนวทางในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อ  
 สิ่งแวดล้อมซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร กล่าวคือ  
 1) สิ้นค้าันนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle Raw Materials)  
 และสินค้าที่ประหยัดพลังงาน 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต เช่น การใช้ระบบการผลิตที่มี  
 ประสิทธิภาพ และ 3) ระบบการจัดการ เช่น โปรแกรมการสอนพนักงานให้เกิดความชำนาญ ซึ่งการ  
 ปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าโดยการจัดทำในในความรับผิดชอบต่อสังคม มีส่วนช่วยให้  
 องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นมากกว่าองค์กรที่ไม่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วย  
 เหตุผล 1) การให้ความสำคัญในเชิงรุกกับประเด็นสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ

กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต และ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการป้องกันมลภาวะ ส่งเสริมให้องค์กรลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เพิ่มผลผลิต และมีประสิทธิภาพ (Hart, 1995) 3) การสร้างสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 4) การดำเนินงานต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงรุก จะช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร และส่งเสริมความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน และหน่วยงานภาครัฐ (Clarkson, 1995)

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ใ้ข้อธิบายว่า คุณค่าของทรัพยากรหรือผลการดำเนินงานที่คืบหน้าขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) (Daft, 2010) ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กร และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดึงดูดความสนใจของลูกค้า ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ เพิ่มการเข้าถึงทรัพยากรที่วิกฤตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมความแตกต่างของสินค้า ทั้งสองเหตุผลนี้ช่วยลดต้นทุนขององค์กร จากผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความโดดเด่นในตลาดจากการป้องกันตำแหน่งทางการตลาด (Hall, (1992) และการสร้างความแตกต่าง (Peter & Kramer 2006) ซึ่งในที่นี้คือ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ และยากที่จะลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Roberts & Dowling 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวพบว่า ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม จำเป็นต้องพิจารณาการเชื่อมโยงจากมุมมองภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-Out Linkages) เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และในขณะที่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม อาจนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งเฉพาะตน เป็นทรัพย์สินที่ยากจะลอกเลียนแบบ และเข้าถึงได้ยาก จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 8 และสมมติฐานที่ 9 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 8** ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร โดยมีคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลาง

**สมมติฐานที่ 9** ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ส่งผลทางอ้อมต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร โดยมีคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลาง

## 2.9 สรุปสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร จึงสามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สรุปสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	คำอธิบาย
1	ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร
2	ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม
3	ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้
4	ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ไม่ได้ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน
5	คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องได้ ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน
6	ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้
7	ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมเป็นตัวแปรคั่นกลาง
8	ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร โดยมีคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลาง
9	ประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ส่งผลทางอ้อมต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร โดยมีคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลาง