



การมุ่งรับผิดชอบของผู้นำกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Responsibility Orientation of Leader for Corporate Social Responsibility

พรชัย ตักदानุวัฒน์วงศ์

อาจารย์ประจำ คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

Email : pornchai.sa@kmitl.ac.th

บทคัดย่อ

กระแสกดดันจากโลกาภิวัตน์กำลังเปลี่ยนแปลงสภาพการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อให้สามารถเข้ากับมาตรฐานสากลและความคาดหวังของสังคมภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ความสำเร็จของการดำเนินงานที่สำคัญเกิดจากตัวผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน ผู้นำธุรกิจแต่ละคนจะมีกลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบจะมี 4 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม กลยุทธ์ผู้นำนักค้นคว้าหาโอกาส กลยุทธ์ผู้นำนักบูรณาการ และกลยุทธ์ผู้นำในอุดมคติ กลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบแต่ละแบบซึ่งเกิดจากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ผู้นำแสดงค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมออกมาแตกต่างกัน ซึ่งในท้ายที่สุดจะส่งผลต่อนโยบาย การตัดสินใจ แนวทางและแนวปฏิบัติแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแตกต่างกัน

คำสำคัญ : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบของผู้นำธุรกิจ



Abstract

Current pressures from globalization are changing the operating conditions of the business to be able to meet international standards and the expectations of society under the concept of corporate social responsibility. This concept involves internal and external stakeholders. The success of the operations related with business leader who served driven, support and motivation for stakeholders to discuss, exchange, express opinions and share the responsibility. Each business leader will have the different responsibility strategies. However, under the concept of socially responsible leadership, there are four different responsibility strategies that business leaders may use to demonstrate responsibility and implement corporate social responsibility including traditional economist strategy, opportunity seeker strategy, integrator strategy and idealist strategy. Each responsibility strategy comprised of different key components and subcomponents that will affect social responsible values of leaders. This will affect differently policies, decision making, guideline and practice of corporate social responsibility in each organization.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Leadership, Responsible Leadership Orientation, Responsibility Strategy of Business Leader

บทนำ

การประกอบการท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังท้าทายและเปลี่ยนแปลงสภาพการดำเนินงานของธุรกิจ (Scherer and Palazzo, 2008) ส่วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจและผู้นำอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยง (นุช สัทธา จิตรมงคลและอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559) การปรับตัวให้เข้ากับมาตรฐานสากลและความคาดหวังของสังคมภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงถือกำเนิดขึ้น เพื่อความชอบธรรมและใบอนุญาตจากสังคมให้ดำเนินการ (Palazzo and Scherer, 2006) การแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากภายในและภายนอก ส่งผลให้องค์กรและผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายที่มีต่อสถานการณ์การตัดสินใจภายใต้การดำเนินงานที่ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างสมดุล (Voegtlin, 2011)



ปัจจัยความสำเร็จของการแสดงความรับผิดชอบขององค์กรมาจากผู้นำ ซึ่งคอยผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และจงใจให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมพูดคุย เสนอแนะ แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นและแสดงความรับผิดชอบร่วมกัน อย่างไรก็ตามภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำธุรกิจแต่ละคนจะมีวิธีหรือการมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบ นโยบาย แนวปฏิบัติและการตัดสินใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในแต่ละองค์กรภายใต้กลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำธุรกิจ

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น บทความนี้เริ่มจากแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผ่านทฤษฎีภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และการมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งมีขอบเขตเฉพาะภาคธุรกิจที่ไม่ใช่หน่วยงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำธุรกิจแต่ละรูปแบบที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่แตกต่างกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่ต้องการเป็นมากกว่าการมุ่งแสวงหากำไร แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่กันทั้งในเชิงป้องกันและแก้ไขด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ

ความหมาย : Dahlsrud (2006) ทำการสำรวจคำนิยาม แหล่งที่มา ความถี่และมิติที่มุ่งเน้นของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพบคำนิยามที่ได้รับความนิยมลำดับแรกจาก Commission of the European Communities (2001) ซึ่งหมายถึง แนวคิดของผู้ประกอบการที่ประสานความห่วงใยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้การปฏิบัติโดยความสมัครใจ สอดคล้องกับ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553) ที่ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอก ด้วยการดำเนินงานที่สร้างความสมดุลแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความสำคัญ : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีรากฐานมาจากหลักคุณธรรมและจริยธรรม ที่มุ่งความสมดุลระหว่างธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเหตุผลหลักที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมมาจากพันธะทาง



ด้านศีลธรรม การมุ่งเน้นความยั่งยืน การเป็นใบอนุญาตให้ดำเนินการ และการต้องการชื่อเสียง (Porter and Kramer, 2006) ขณะที่มาตรฐานสากล ISO26000 ได้กำหนดแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลองค์กร สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อม การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ประเด็นด้านผู้บริโภค และการมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน

ประเภท : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถจัดแบ่งตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้หลายเกณฑ์ แต่ขอเสนอเฉพาะการแบ่งตามประเภทที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับบทความนี้ได้แก่ การแบ่งตามลำดับชั้น และการแบ่งตามกระบวนการ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 : การแบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ประเภทการแบ่ง	จำนวน	รายละเอียด	อ้างอิง
ตามลำดับชั้น	4 ลำดับชั้น	1. ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ 2. ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย 3. ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม 4. ความรับผิดชอบต่อด้านการเสียสละ	Carroll (1991)
ตามกระบวนการ	5 กระบวนการ	1. ความรับผิดชอบนอกกระบวนการ 2. ความรับผิดชอบในกระบวนการ 3. ความรับผิดชอบทั้งกระบวนการ 4. ความรับผิดชอบทั้งวิสาหกิจ 5. ความรับผิดชอบต่อทั้งธุรกิจ	พิพัฒน์ (2553)

ที่มา : ดัดแปลงจาก พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2555)

จากตารางที่ 1 ความรับผิดชอบต่อสังคมตามลำดับชั้น พบว่าความรับผิดชอบต่อระดับเศรษฐกิจสะท้อนถึง การที่ธุรกิจต้องมีกำไรเพื่อความอยู่รอด ความรับผิดชอบต่อระดับกฎหมายสะท้อนถึง การที่ธุรกิจต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อระดับจริยธรรมสะท้อนถึง การมีจริยธรรมที่กำหนดว่าธุรกิจจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรม และเป็นธรรม หลีกเลี่ยงอันตรายจากสิ่งที่ผิด และความรับผิดชอบต่อระดับการเสียสละสะท้อนถึง การเสียสละของธุรกิจโดยไม่หวังผลตอบแทน โดยการช่วยเหลือและใช้ทรัพยากรคืนแก่ชุมชนและปรับปรุงคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ



ความรับผิดชอบต่อสังคมตามกระบวนการ พบว่าความรับผิดชอบนอกกระบวนการ (CSR-after-Process) หมายถึง การทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่แยกจากการดำเนินธุรกิจหลัก โดยดำเนินการนอกเวลางานปกติ ภายหลังกระบวนการธุรกิจ เช่น จัดกิจกรรมอาสาสมัคร บำเพ็ญประโยชน์ แจกของหรือเงินบรรเทาทุกข์ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในกระบวนการ (CSR-in-Process) หมายถึง การทำธุรกิจเพื่อสังคม โดยนำความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจ โดยดำเนินการในเวลางานปกติ ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย โดยตระหนักถึงการป้องกันและกำจัดมลภาวะต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้เสีย การชดเชยความบกพร่องจากสินค้าและบริการ พบว่าธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) เป็นส่วนประกอบย่อยของการประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งกระบวนการ (CSR-as-Process) หมายถึง **กิจการเพื่อสังคม** ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ ได้แก่ มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชน และส่วนราชการ อย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมในความหมายเต็มของ CSR-as-Process แตกต่างจากองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร (Nonprot Organization) ตรงที่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอาจอยู่ในสภาพที่ไม่มีกำไรให้แก่ตนเองและสังคม เนื่องจากขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งวิสาหกิจ (CSR-as-Enterprise) หมายถึง **วิสาหกิจสังคม (Social Enterprise)** เป็นธุรกิจที่หารายได้ด้วยนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสจากความอยุติธรรม การไม่ยึดติดกฎเกณฑ์ ซึ่งแบ่งได้เป็นองค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรแบบดั้งเดิมที่แสวงหากำไร และองค์กรแบบผสม ผู้ดำเนินงานในวิสาหกิจสังคมเรียกว่า ผู้ประกอบการสังคม (Social Entrepreneur) ซึ่งเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยว จริงจัง และต้องการเห็นสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เช่น การปล่อยสินเชื่อให้คนจนที่เข้าไม่ถึงแหล่งทุนในประเทศบังกลาเทศเพื่อนำไปทำธุรกิจในลักษณะไมโครเครดิต ของมูอัมหมัด ยูนุสแห่งธนาคารกรามีน และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งธุรกิจ (CSR-as-Business) หมายถึง **การทำธุรกิจสังคม** โดยนำประเด็นสังคมมาทำธุรกิจทั้งด้านการผลิต การค้าและการบริการ เช่น ผู้ผลิตเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ช่วยประหยัดพลังงานหรือลดมลพิษ ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ไม่ปนเปื้อน ผู้รับซื้อขยะอุตสาหกรรมไปคัดแยกและหมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ บริษัทที่ปรึกษาหรือจัดฝึกอบรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นต้น องค์กรลักษณะนี้จะทำธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับ



ประโยชน์ : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร (Maignan and Ferrell 2001; Cochran and Wood, 1984) และสามารถยกระดับไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ (เจ็มทิสธุรกิจ, 2551) โดยการสร้างความไว้วางใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะกับลูกค้าถ้าไว้วางใจก็จะใช้สินค้าและบริการเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า สามารถกำหนดตำแหน่งทางการตลาดตราสินค้าได้ตามต้องการด้วยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ช่วยสนับสนุนความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงองค์กรจะเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันพนักงานจะรับรู้ได้ถึงความจริงใจขององค์กร เกิดความสบายใจและความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมทำงานในฐานะสมาชิกหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานตอบแทน โดยการทุ่มเทความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงานให้องค์กร องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีขีดความสามารถเข้าร่วมงานได้ง่ายขึ้น ต้นทุนการฝึกอบรมลดลงเนื่องจากพนักงานไม่คิดลาออก สำหรับนักลงทุน จะทำให้หุ้นมีเสถียรภาพ มีส่วนล้ามูลค่าหุ้นในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

ความเชื่อมโยง: ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีความเชื่อมโยงไปสู่วิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีการประกอบการโดยผู้ประกอบการสังคม ผู้ซึ่งบุกเบิกแนวคิดใหม่ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ต้องการตอบสนองความต้องการของสังคม ผ่านตัวแบบธุรกิจที่พัฒนาขึ้นจากความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่ได้ถูกจำกัดด้วยแนวคิดธุรกิจแบบเดิม เป็นการสร้างคุณค่าและผลประโยชน์ร่วมทางเศรษฐกิจและสังคม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558)

ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภายใต้การสร้างคุณค่าร่วม ตลอดจนการดำเนินงานในรูปของวิสาหกิจเพื่อสังคม เกิดจากผู้นำธุรกิจที่ต่อสู้และเข้าใจบริบทของความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างดีภายใต้ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมหรือภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อ เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง มีเป้าประสงค์ที่จะส่งมอบค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

ความหมาย : Voegtlin (2011) ให้ความหมายว่าหมายถึง การที่ผู้นำตระหนักถึงปัญหาทางศีลธรรมโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการตัดสินใจหรือการปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด



ขององค์กร โดยการใช้อิทธิพลแห่งตนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในทุก ๆ ขั้นตอนของการตัดสินใจ บนพื้นฐานของการอภิปรายและสนทนาร่วมกัน ขณะที่ Maak and Pless (2006a) ให้ความหมายว่าหมายถึงปรากฏการณ์เชิงจริยธรรมและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทางสังคมของการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำ และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียภายใต้เป้าหมายและวิสัยทัศน์เชิงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ

ความสำคัญ : ภาวะผู้นำดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาธุรกิจทั่วไปให้กลายเป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Karp, 2003) โดยมุ่งรับผิดชอบผู้มีส่วนได้เสียซึ่งได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการส่งมอบค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้มุมมองเศรษฐกิจและผู้มีส่วนได้เสีย (Waldman and Galvin, 2008) สอดคล้องกับ Waldman (2007) ในหนังสือแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำ (Conger and Riggio, 2007) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำที่ดีที่สุดระดับกลยุทธ์ภายใต้บริบทความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ 2 ประการ คือ 1) ประสิทธิภาพขององค์กรและพนักงาน และ 2) การลดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

หลักการ : ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงพื้นฐานค่านิยม (Value-Based) และหลักขับเคลื่อนทางจริยธรรมระหว่างผู้นำและผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการแบ่งปันความหมายและเป้าหมายร่วม ด้วยการยกระดับแรงจูงใจและความผูกพันระหว่างกันให้สูงขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าที่ยั่งยืน และสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Maak and Pless, 2009) แนวคิดดังกล่าวเกิดจากการบูรณาการร่วมกันของค่านิยม จริยธรรมและผู้มีส่วนได้เสีย โดย Waldman (2007) เชื่อมโยงให้เห็นว่า ค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำส่งผลให้ผู้นำเกิดวิสัยทัศน์และความชัดเจน โดยการแสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ออกมาอย่างรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะส่งผลต่อผู้ตามให้เกิดค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามค่านิยมดังกล่าวยังส่งผลไปยังค่านิยมของผู้ตามโดยตรงอีกด้วย สำหรับหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วย 1) การยึดมั่นความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การมีพฤติกรรมเชิงวิสัยทัศน์และความชัดเจนและโปร่งใส และ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างเท่าเทียม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556)

ค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมพิจารณาจากตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบด้วยค่านิยม 4 ระดับ 8 องค์ประกอบ (Astin, 1996; Wagner, 2006) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 : ค่านิยม องค์ประกอบ และรายละเอียดของค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม

ค่านิยม	องค์ประกอบ	รายละเอียด
ระดับบุคคล	1. ความตระหนักรู้แห่งตน (Consciousness of Self) 2. ความสอดคล้องแห่งตน (Congruence) 3. พันธสัญญาแห่งตน (Commitment)	- ความตระหนักในความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ และอารมณ ที่จูงใจให้ผู้นำกระทำหรือมีพฤติกรรมต่าง ๆ - ความคิด ความรู้สึก และความประพฤติที่สม่ำเสมอ จริงใจ น่าเชื่อถือ และซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น เป็นการกระทำที่สอดคล้อง กับค่านิยมและความเชื่อที่ฝังลึก - พลังทางจิตที่จูงใจให้ผู้คนปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนความ พยายามของกลุ่ม ซึ่งหมายถึง ความหลงใหล ความเข้มข้น และระยะเวลาที่ตรงไปสู่กิจกรรมกลุ่มเช่นเดียวกันกับ ผลลัพธ์ที่ตั้งใจ
ระดับกลุ่ม	4. ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) 5. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Purpose) 6. ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Controversy with Civility)	- การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นภายใต้ความพยายามร่วมกัน อันจะเป็นการสถาปนาค่านิยมหลักของพยายามทางด้าน ภาวะผู้นำกลุ่ม เนื่องจากมีการให้อำนาจกับตนเองและผู้อื่น ผ่านความไว้วางใจ - การทำงานด้วยค่านิยมและจุดหมายร่วมกัน โดยอำนาจการ ให้กลุ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และทำงานใน ประเด็นของกลุ่มร่วมกัน - การระลึกถึงความจริงพื้นฐานในความพยายามทำงานของกลุ่ม ได้แก่ ความแตกต่างในมุมมอง ซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก ดังนั้น ผู้นำต้องเปิดเผยความแตกต่างออกอย่างสร้างสรรค์หรือ มีมารยาท โดยการนับถือ ยินดีรับฟัง และอดทนต่อคำ วิจารณ์ของผู้อื่น
ระดับ ชุมชน/สังคม	7.การเป็นสมาชิกหรือ พลเมืองที่ดี (Citizenship)	- กระบวนการที่บุคคลและกลุ่มเริ่มเชื่อมโยงกันอย่างรับผิดชอบ ต่อชุมชนและสังคม การเป็นพลเมืองดีเป็นสิ่งที่ต้องทำ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในทางบวกในพฤติกรรมของผู้อื่น และในชุมชน
ระดับการ เปลี่ยนแปลง	8.การเปลี่ยนแปลง (Change)	- เป้าหมายสุดท้ายของกระบวนการสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ เป็นการสร้างโลกให้ดีขึ้น นำอยู่ขึ้น และสร้างสังคมให้ดีขึ้น สำหรับทั้งตัวผู้นำเองและผู้อื่น เมื่อเห็นความต้องการในการ เปลี่ยนแปลงแล้ว บางครั้งอาจต้องใช้ความกล้าในการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลงนั้น

ที่มา : ดัดแปลงจาก พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558)



จากตารางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายสูงสุด เป็นผลรวมจากกระบวนการสร้างภาวะผู้นำ ด้วยค่านิยมทั้ง 7 ประการ ซึ่งเป็นค่านิยมแห่งความรับผิดชอบที่มุ่งทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก

ผลลัพธ์ : ตัวแบบภาวะผู้นำที่รับผิดชอบของ Voegtlin, Patzer and Scherer (2012) ระบุว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบจะส่งผลต่อผลลัพธ์ใน 3 ระดับ ซึ่งในภาพรวมจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถทำทลายต่อกระแสโลกาภิวัตน์ โดยในระดับมหภาค (Macro): ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก โดยการสร้างและธำรงรักษาความชอบธรรมขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสีย และสนับสนุนทุนทางสังคมที่มีอยู่บนความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ระดับมัธยภาค (Meso): ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปให้เกิดขึ้น ขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งและแนวปฏิบัติที่อธิบายได้ และยังส่งผลต่อการรับรู้ความสำคัญและลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และยังส่งผลต่อแนวโน้มการปฏิบัติตัวขององค์กรในฐานะการเป็นผู้ประกอบการสังคม และยังส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถขององค์กรภายใต้ข้อแม้ทางศีลธรรมและจริยธรรมในกรณีที่ธุรกิจพบกับปัญหา และระดับจุลภาค (Micro): ส่งผลต่อทัศนคติและการรับรู้ของพนักงาน โดยจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยการพิจารณาจากการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ขณะเดียวกันจะส่งผลต่อทัศนคติด้านความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ หรือความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การแสดงความรับผิดชอบต่อผู้นำธุรกิจแต่ละคนในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน พบว่าเกิดจากการมุ่งรับผิดชอบหรือการมุ่งภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

การมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมหรือการมุ่งภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

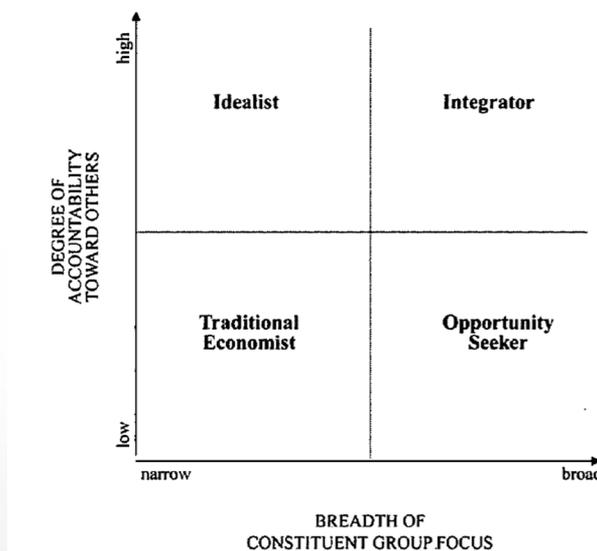
การมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมหรือการมุ่งภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Pless, Maak and Waldman, 2012) ของผู้นำธุรกิจตามค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดขึ้นภายใต้เกณฑ์ 2 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์ความกว้างของการมุ่งเน้นกลุ่มที่เป็นส่วนประกอบ และเกณฑ์ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้อื่น นอกเหนือจากผู้ที่ถือหุ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์ความกว้างของการมุ่งเน้นกลุ่มที่เป็นส่วนประกอบ ผู้นำธุรกิจที่มุ่งเน้นความกว้างของกลุ่มแบบแคบ พยายามสร้างความมั่นใจว่าองค์กรธุรกิจของตนเองมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้ขอบเขตใดขอบเขตหนึ่งของธุรกิจหรือสังคม เพื่อตอบแทนกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นกลุ่ม



เฉพาะ ซึ่งอาจอยู่ในรูปการทำงานของผู้นำในลักษณะที่จะเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ ผ่านการสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของธุรกิจ หรืออาจอยู่ในรูปของผู้ประกอบการสังคม (Social Entrepreneurs) ซึ่งผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องหรือสังคมโดยรวม ขณะที่ผู้นำธุรกิจที่มุ่งเน้นความกว้างของกลุ่มแบบกว้าง พยายามที่จะสร้างความเข้าใจและความเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมากภายใต้การตัดสินใจของผู้นำ สำหรับเกณฑ์ระดับของความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นนอกเหนือจากผู้ถือหุ้น ผู้นำธุรกิจที่มุ่งเน้นเกณฑ์ดังกล่าวระดับต่ำแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของธุรกิจภายใต้เป้าหมายการดำเนินงานที่คำนึงถึงกำไรสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้นำเชื่อว่าบริษัทไม่ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นเพราะว่าได้แสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นได้ที่ชำระไปเรียบร้อยแล้ว ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นจึงต้องเป็นของรัฐบาล ขณะที่ผู้นำธุรกิจที่มุ่งเน้นเกณฑ์ดังกล่าวในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของธุรกิจและกำไรสูงสุด แต่เมื่อพิจารณาทั้ง 2 เกณฑ์พร้อมกันในรูปแบบเมตริกซ์ จะปรากฏรูปแบบหรือพฤติกรรมมุ่งรับผิดชอบต่อผู้นำธุรกิจ 4 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม (Traditional Economist) ผู้นำนักค้นหาโอกาส (Opportunity Seeker) ผู้นำนักบูรณาการ (Integrator) และผู้นำอุดมคติ (Idealist) ดังภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1 การมุ่งภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อ



ที่มา : Pless, Maak and Waldman (2012: 56)



จากภาพที่ 1 ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิมมุ่งความกว้างของกลุ่มแบบแคบและระดับความรับผิดชอบต่อนักธุรกิจอื่นระดับต่ำ ผู้นำอุดมคติมุ่งความกว้างของกลุ่มแบบแคบและระดับความรับผิดชอบต่อผู้อื่นระดับสูง ผู้นำนักค้นหาโอกาสมุ่งความกว้างของกลุ่มแบบกว้างและระดับความรับผิดชอบต่อผู้อื่นระดับต่ำ และผู้นำนักบูรณาการมุ่งความกว้างของกลุ่มแบบกว้างและระดับความรับผิดชอบต่อผู้อื่นระดับสูง

กลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำธุรกิจ

กลยุทธ์การมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำธุรกิจแต่ละแบบเกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อค่านิยม และนโยบาย การตัดสินใจ และแนวปฏิบัติแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกันด้วย โดยได้แสดงรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์กับการมุ่งรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำที่แตกต่างกันดังนี้ (Pless, Maak and Waldman, 2012)

กลยุทธ์ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม: ผู้นำธุรกิจมีแนวโน้มมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ ส่วนใหญ่ชอบเสี่ยงและเป็นนักวิเคราะห์ เช่น วิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนต่อการตัดสินใจ ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมว่าจะคุ้มค่าหรือไม่ เป็นผู้เคารพกฎระเบียบและให้ความสำคัญเฉพาะกับการกำหนดนโยบายเชิงกฎหมายและเชิงกระบวนการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานทางกฎหมายที่มีอยู่ เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายสุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อลดโอกาสในการทำผิดกฎหมายและการถูกดำเนินคดี ขณะเดียวกันยังเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการเสียสละโดยไม่หวังผลตอบแทน โดยการช่วยเหลือและใช้ทรัพยากรคืนแก่ชุมชนและปรับปรุงคุณภาพชีวิตด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร กลยุทธ์ดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจระยะสั้น ดำเนินการโดยผู้นำธุรกิจที่มุ่งเฉพาะผู้ถือหุ้น มีความผูกพันกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรระดับต่ำ มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติและการใช้จ่ายในประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือเป็นผู้นำธุรกิจที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก็ต่อเมื่อองค์กรได้รับผลประโยชน์เท่านั้น

กลยุทธ์ผู้นำนักค้นหาโอกาส: ผู้นำธุรกิจมีแนวโน้มตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคมแก่ทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกที่มากกว่า เช่นเดียวกับความพยายามที่จะกำหนด จัดการ และควบคุมสังคมและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมภายในห่วงโซ่อุปทาน เช่น ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม แรงงานเด็ก เป็นต้น เพื่อป้องกันการเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กร กลยุทธ์ดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งเน้นเศรษฐกิจและ



ความเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรพร้อม ๆ กัน โดยเชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะนำไปสู่ประสิทธิภาพทางการเงิน การเติบโตทางธุรกิจและความยั่งยืนของธุรกิจที่มากกว่า กลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่จะสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจ ในระยะยาวภายใต้เป้าหมายที่ตระหนักถึงความสามารถเชิงการแข่งขัน เช่น การได้มาซึ่งโอกาสในการขยายตัวของตลาดใหม่ การมีชื่อเสียงที่ดีขึ้น และการประกันตราสินค้าในระยะยาว ดำเนินการโดยผู้นำธุรกิจที่มุ่งเน้นรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียหลักในวงกว้าง เช่น เจ้าของ ลูกจ้าง พนักงาน ชุมชน เป็นต้น ผู้นำธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่ Jeffrey Robert แห่ง General Electric หรือ GE โดยใช้การลงทุนในเทคโนโลยีสะอาดซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มรายได้ คุณค่าและกำไร ไม่ใช่เป็นการทำตามหลักคุณธรรม แต่ใช้เพื่อเร่งการขยายตัวธุรกิจและการมีความสามารถเชิงการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ผู้นำนักบูรณาการ: ผู้นำธุรกิจมีแนวโน้มที่จะตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรุกที่มากกว่า หรือแม้แต่ว่าจะกำหนดวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงนอกเหนือจากการตอบสนองสังคมหรือนอกเหนือจากผลตอบแทนทางเศรษฐกิจภายใต้การทำความดี ผู้นำอาจแปลงประเด็นทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบไปสู่แนวปฏิบัติของธุรกิจ และบูรณาการประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นเข้าไปในกระบวนการของธุรกิจ ทุก ๆ กระบวนการแก่ทั้งผู้มีส่วนได้เสียและสังคมในวงกว้าง ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่ทางการ ผู้นำธุรกิจพยายามเปลี่ยนเกมส์ธุรกิจ (Mirvis and Googins, 2006) โดยแสดงความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ขณะเดียวกันอาจมีความพยายามกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมอย่างมีนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในทางบวก ยิ่งไปกว่านั้นยังไม่มีแนวโน้มที่จะมองความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการที่บริษัทจะสามารถค้นหาและต้องสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย เช่น ผู้นำมีแนวโน้มที่จะวาดฝันและตระหนักถึงความสัมพันธ์กับพนักงานทางด้านบวกไปพร้อม ๆ กับสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือเจ้าของธุรกิจพร้อม ๆ กัน ดำเนินการโดยผู้นำธุรกิจที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อระดับสูงที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง ซึ่งไม่ใช่การทำเพื่อประชาสัมพันธ์องค์กร โดยมองว่ากำไรเป็นผลลัพธ์ที่จะได้ตามมาจากความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้นำธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่ Paul Polman ประธานเจ้าหน้าที่บริหารแห่งยูนิลีเวอร์ โดยการขับเคลื่อนตัวแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าด้วยความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นจะเกิดขึ้นตามมา หรือคุณกานต์ ตระกูลสุนแห่งเครือปูนซิเมนต์ไทย หรือ SCG ที่ดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น หากยังถือเป็นโอกาสทางธุรกิจอีกด้วย



กลยุทธ์ผู้นำอุดมคติ: ผู้นำธุรกิจมีแนวโน้มที่จะตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคมโดยให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นเป็นที่ตั้ง โดยมององค์กรในรูปพาหนะที่ใช้ตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ นอกเหนือจากผู้ถือหุ้นหรือแม้แต่การตอบสนองสังคมในวงกว้าง เมื่อผู้นำธุรกิจพบความยากลำบากในการตัดสินใจที่หมิ่นเหม่ต่อประเด็นทางจริยธรรม ไม่ว่าจะต้องตระหนักถึงการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น หรือวิธีการดำเนินธุรกิจที่อาจเป็นอันตรายต่อความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม หรือต้องตระหนักเพื่อรักษาความซื่อสัตย์ตามกฎหมายและค่านิยมของบริษัท ผู้นำจะตัดสินใจตามพันธกิจที่น่าชื่นชม โดยการสร้างแรงบันดาลใจและหาแนวทางแก้ไขวิกฤตการณ์ทางนั้น และต่อต้านการการขยายตัวและการเจริญเติบโตของบริษัท กลยุทธ์ดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่นทางจริยธรรมอันแรงกล้าที่ถูกฝังรากลึกภายในจิตวิญญาณหรือความเชื่อทางศาสนา บนพื้นฐานของประสบการณ์ความพึงพอใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นหลัก เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดด้านจิตวิทยาแห่งตน กลยุทธ์นี้ดำเนินการโดยผู้นำธุรกิจที่เรียกว่าผู้ประกอบการสังคมในรูปของธุรกิจเพื่อสังคม ที่มุ่งขับเคลื่อนด้วยการสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาให้สังคมเป็นหลักและมุ่งรับใช้ผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องการ ความสำเร็จของธุรกิจประเมินจากความยั่งยืนนอกเหนือผลกำไรเป็นหลัก ผู้นำธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่คุณมิชชา วีระไวทยะแห่งบริษัทธุรกิจเพื่อพัฒนาการศึกษาและชนบท จำกัด ในรูปธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) มีวัตถุประสงค์เพื่อหารายได้เพื่อใช้พัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น ดำเนินการผ่านองค์กรเอกชนสาธารณประโยชน์ด้านการศึกษาที่เกื้อกูลชีวิตและการพัฒนาชุมชน เช่น สมาคม, มูลนิธิ, ศูนย์พัฒนาชนบท, โรงเรียน, วิทยาลัย รวมถึงบริษัท เอกชนต่าง ๆ ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของประชาชนจำนวนมากมันคงขึ้น ผ่านโครงการต่าง ๆ มากกว่า 200 โครงการครอบคลุม 137 อำเภอ 46 จังหวัดทั่วประเทศ โดยบริษัทดังกล่าวคิดสรรสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และเลือกพันธมิตรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน โดยตัวอย่างการดำเนินงานคือ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีมูลนิธิเจมส์ คลาร์ก แห่งประเทศอังกฤษเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณหรือมูลนิธิ ยูเนสแห่งธนาคารกรามีนที่ปล่อยสินเชื่อไมโครเครดิตให้คนจนในบังกลาเทศที่เข้าไปไม่ถึงแหล่งทุนเพื่อนำไปประกอบธุรกิจ



สรุป

ภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งรับผิดชอบต่อผู้นำธุรกิจภายใต้เกณฑ์ความกว้างของการมุ่งเน้นกลุ่มที่เป็นส่วนประกอบและเกณฑ์ระดับของความรับผิดชอบต่อผู้อื่นนอกเหนือผู้ถือหุ้น จำแนกได้ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม กลยุทธ์ผู้นำนักค้นหาโอกาส กลยุทธ์ผู้นำนักบูรณาการและกลยุทธ์ผู้นำอุดมคติ แต่ละกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน การมุ่งรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อค่านิยมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ที่แสดงออกมาแตกต่างกัน ท้ายที่สุดจะส่งผลต่อนโยบาย การตัดสินใจ และแนวปฏิบัติแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแตกต่างกันด้วย

ปัจจุบัน กลยุทธ์ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิมและกลยุทธ์ผู้นำอุดมคติได้รับความนิยมน้อยกว่ากลยุทธ์ผู้นำนักค้นหาโอกาสและกลยุทธ์ผู้นำนักบูรณาการ โดยกลยุทธ์ผู้นำนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิมที่พบบ่อยในอดีต พบว่ามีความไม่เหมาะสมสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากผู้ถือหุ้น สำหรับกลยุทธ์ผู้นำอุดมคติภายใต้การดำเนินงานในลักษณะของผู้ประกอบการสังคม พบว่าในปัจจุบันอาจมีความไม่เหมาะสมอย่างมากสำหรับธุรกิจทั่วไปที่ผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของในรูปแบบของกำไร แต่เหมาะกับการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมที่กำลังเฟื่องเริ่มก่อตัวขึ้น ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์ผู้นำนักค้นหาโอกาสและกลยุทธ์ผู้นำนักบูรณาการจึงเหมาะที่จะใช้กับธุรกิจในทางปฏิบัติในปัจจุบัน เนื่องจากสังคมและสิ่งแวดล้อมคาดหวังให้แสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ กับการสร้างผลกำไรนั่นเอง



เอกสารอ้างอิง

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน. (2551). เข้มทิศ
ธุรกิจเพื่อ

สังคม Corporate Social Responsibility Guidelines. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
ไอคอนพรินติ้ง.

นุช สัทธาฉัตรมงคลและอรุณพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การ
พัฒนาที่

ยั่งยืน. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8 (1), 167-182.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบ
ในการ

แข่งขันอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ริงค์ บีคอนด์ บั๊คส์.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2555). การจัดการจริยธรรมธุรกิจ: ฐานรากของซีเอสอาร์. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์
ผู้นำธุรกิจ

เพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE MODEL. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำธุรกิจ
เพื่อ

สังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). บทบาทของซีเอสอาร์และวิสาหกิจเพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาสังคม. วารสาร
พัฒนา

สังคม, 17 (2), 13-34.

Astin, H. S. (1996). Leadership for social change. *About Campus*, 1(3), 4-10.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management
of

organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.

Cochran, P. L. & Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and nancial performance.
Academy of



- Management Journal, 27 (1), 42-56.
- Conger, J. A., & Riggio, R. E. (Eds.). (2007). The practice of leadership: Developing the next generation of leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is dened: an analysis of 37 denitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15 (1), 1-13.
- Karp. T. (2003). Socially responsible leadership. Foresight, 5(2), 15-23.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social Capital. Journal of Business Ethics, 74: 329–343.
- Maak, T., & Pless, N. (2006a). Responsible leadership. New York: Routledge.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world: Advancing humanism on a global scale. Journal of Business Ethics, 88, 537-550.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benets of corporate citizenship: An investigation of French businesses. Journal of Business Research, 51 (1): 37-51.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. California Management Review, 48, 104-126.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. Journal of Business Ethics, 66, 71–88.
- Pless, N. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. Journal of Business Ethics, 74(4), 437-456.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. Journal of Business Ethics, 98(S1), 3-13.



- Pless, N. M., Maak, T. & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Scherer, A. G., & Palazzo G. (2008). Globalization and corporate social responsibility, In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp.413-431). Oxford: Oxford University Press.
- Scherer, A. B., Palazzo, G. & Baumann, D. (2009). Globalization as a challenge for business responsibilities. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98 (S1), 57-73.
- 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): 1-16.
- Wagner, W. (2006). The social change model of leadership: A brief overview. *Concept & Connections*, 15 (1), 1-19.
- Waldman, D. A. (2007). Best practices in leading at strategic level: A social responsibility perspective. In J. A. Conger & E. R. Ronald E (Eds.). *The practice of leadership: Developing the next generation*



of leaders (pp. 224-243). San Francisco: Jossey Bass.

Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37: 327-341.

Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Denying the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, 19, 117-131.

