โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์: การทบทวนวรรณกรรม

The Causal Model of Transformational Leadership, Corporate Governance, Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility in the Listed Companies: A Review

ดร.ธีรพร ทองขะโชค
teeraporntong@gmail.com
มหาวิทยาลัยทักษิณ

บทคัดย่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ท้าทายสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินงานนั้น การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพื่อพัฒนาเป็นโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ วิธีการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เอกสาร นำเสนอรายงานแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ผลการศึกษาได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ขณะเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านการกำกับดูแลกิจการ

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) becomes a standard and a practical guideline of business organizations. This concept challenges the listed companies to maintain their high operating efficiency with the responsibility of the operations. The purpose of this study was to investigate factors related to CSR in order to develop a conceptual model which is suitable for the listed companies. The study was conducted by using a literature review and content analysis. The result showed that the transformational leadership, corporate culture, corporate governance and stakeholder engagement had a direct relationship with CSR. Besides, the transformational leadership and stakeholder engagement had an indirect relationship with CSR through corporate governance.

บทนำ

ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) คือ แนวคิดที่บริษัทดำเนินการสนับสนุนให้สังคมดีขึ้นและสิ่งแวดล้อมสะอาด ผ่านกระบวนการจัดการการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วยความสมัครใจ (European Commission, 2001) CSR เป็นสิ่งที่มีการกล่าวถึงกันมากทั่วโลกว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพราะเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลายทั้งที่เป็นนามธรรม และรูปธรรม อาทิเช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี

11 □□□□□ .indd 80 6/24/13 4:40 PM

เพิ่มมูลค่าตราสินค้า และสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร (Bevan, Isles, Emery, & Hoskins, 2004; Schaltegger & Burritt, 2005; Weber, 2008) สามารถเป็นแหล่งของโอกาส และขยายความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Porter & Kramer, 2006; Stephenson, 2009; Weber, 2008) ตลอดจนช่วยให้องค์กรลดและจัดการความเสี่ยงจากแรงกดดันทางสังคมและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ (Bevan et al., 2004; Schaltegger & Burritt, 2005) ปัจจุบันแนวคิด CSR เป็นเกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจที่ต้องดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมต่อสังคม (Cheng & Ahmad, 2010) จึงกล่าวได้ว่าแนวคิด CSR เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและหลากหลายในปัจจุบัน

การดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องอาศัยการสนับสนุนจากประชาชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ อีกทั้งการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์เป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยง จึงต้องดำเนินงานภายใต้กลไกการกำกับดูแลกิจการเพื่อควบคุมและตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารงานของบริษัทจดทะเบียนมิให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพ เกิดการเบี่ยงเบนทางพฤติกรรมและการทุจริต การตัดสินใจเลือกลงทุนของผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบันไม่ได้พิจารณาเลือกลงทุนเฉพาะบริษัทที่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรสูงสุด การสร้างความมั่งคั่ง และการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ขยายขอบเขตการพิจารณาในบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Investment: SRI) โดยจะต้องดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหากระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถตอบสนองและประสานความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งต้องรักษาสมดุลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงภายใต้กลไกของการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งสภาวะเหล่านี้ต้องอาศัยผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อมิให้การดำเนินธุรกิจเกิดความเสี่ยงในการประกอบการ จึงเป็นความท้าทายครั้งใหม่สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เพื่อเป็นการส่งเสริมการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีตัวแทนและทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเชื่อมโยงถึงปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท อาทิ ปัจจัยด้านผู้นำ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ผลักดันการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผ่านการเป็นต้นแบบและสร้างให้บริษัทมีคุณธรรม จริยธรรม (Barnard, 1938; CSR Asia, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Angus-Leppen, Metcalf, & Benn, 2010; Shahin & Zairi, 2007) เนื่องจากเป็นผู้นำที่สามารถสร้างคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เป็นต้นแบบที่ดีให้ผู้ตามลอกเลียนแบบ การท้าทายผู้ตามในการพัฒนาการทำงาน ตลอดจนการเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของผู้ตาม เพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาผู้ตามไปสู่การบรรลุผลการปฏิบัติงานได้ (Bass & Avolio, 1994) นอกนี้ยังพบว่า ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการเป็นอีกกลไกหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้มีการดำเนินกิจการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความมั่งคั่งและความพึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความชอบธรรมในการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในฐานะที่เป็นเจ้าของธุรกิจซึ่งมีความเสี่ยงในการลงทุน จึงถือเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในอีกมิติหนึ่งภายใต้กรอบทฤษฎีตัวแทน (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Shahin & Zairi, 2007) และจากอิทธิพลของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียได้ขยายมุมมองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ควรให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัทเช่นกัน ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น (Freeman, 1984) ผ่านกลไกของการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจและเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจเพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน (Manetti, 2011) นำมาสู่จุดมุ่งหมายของการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อันได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อการดำเนินงานด้าน CSR เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเป็นโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการนำโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนไปสู่การศึกษาในเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบ

11 □□□□□ .indd 81 6/24/13 4:40 PM

ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวสำหรับงานวิจัยในอนาคตได้ต่อไป

แนวคิดเชิงทฤษฎี: การบูรณาการองค์ความรู้

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการศึกษานี้คือ ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดแบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

Berle และ Means (1932) ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Modern Corporation and Private Property ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดในการแยกความเป็นเจ้าของและการควบคุมภายในองค์กรออกจากกัน ต่อมาทฤษฎีตัวแทนได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการจัดการบริษัทขนาดใหญ่ (Jensen & Mecking, 1976) ทฤษฎีตัวแทนอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดจากความยินยอมพร้อมใจระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยที่ฝ่ายแรกคือตัวการ (Principal) เป็นผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุนของธุรกิจได้มอบอำนาจการบริหารจัดการบริษัทให้กับฝ่ายที่สองซึ่งเรียกว่าตัวแทน (Agent) เป็นฝ่ายจัดการ ทำหน้าที่บริหารจัดการบริษัทแทน การแยกความเป็นเจ้าของกิจการและการบริหารกิจการออกจากกันจึงส่งผลให้เกิดปัญหาตัวแทน (Agency Problem) เนื่องผู้เป็นเจ้าของกิจการไม่สามารถที่จะติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของตัวแทนหรือผู้จัดการได้อย่างใกล้ชิด เกิดเป็นปัญหาการขัดแย้งของผลประโยชน์ และความเสี่ยงร่วมกันระหว่างตัวการและตัวแทน (Fama & Jensen, 1983) แม้ปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้นแต่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ผ่านกลไกของติดตาม การควบคุม การจัดการ ด้วยการกำกับดูแลกิจการ (Anand, 2008; Clarke, 2004) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการดำเนินกิจการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในองค์กรต้องอาศัยผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบเปลี่ยนแปลง (Bureekul, 1998) นอกจากนี้ในการสร้างกลไกการกำกับดูกิจการเกิดจากการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Low & Cowton, 2004) เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายตัวแทนให้ปฏิบัติงานหรือตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตัวการ โดยสรุปทฤษฎีตัวแทนสัมพันธ์กับการพัฒนาแนวคิด CSR ที่มุ่งเน้นให้เกิดกำไรสูงสุดและการเติบโตขององค์กรเพื่อสร้างความมั่งคั่งและความพึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความชอบธรรมในการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในฐานะเจ้าของธุรกิจและเชื่อมโยงถึงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานด้าน CSR

2. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory)

พัฒนาการของทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียมีพื้นฐานมาจากกรอบแนวคิดของ Barnard (1938) ในหนังสือเรื่อง The Functions of the Executive ที่นำเสนอมุมมองด้านบวกของผู้จัดการในการสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งต่อมา Freeman (1984) สนับสนุนว่าผู้บริหารต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัทซึ่งมีหลากหลายประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น จึงกล่าวว่าผู้มีส่วนได้เสีย คือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับ Post Lawrence และ Weber (2002) ให้นิยามผู้มีส่วนได้เสียคือบุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ นโยบายและการปฏิบัติขององค์กร

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียขยายความเข้าใจถึงธรรมชาติของบริษัทที่ควรพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียใหม่ในมุมมองที่กว้างกว่าเดิม โดยบริษัทได้รับการคาดหวังให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมดูแลผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น รวมทั้งสนใจดูแลผู้มีส่วนได้เสียที่นิ่งเงียบ เช่นชุมชนท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม (Simmons, 2004) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียจึงเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาแนวคิด CSR ผู้บริหารต้องทำสิ่งที่ถูกต้องโดยต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ร่วมด้วย นอกเหนือจากคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ยังเชื่อมโยงกับลักษณะของผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบเปลี่ยนแปลง (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006) นอกจากนี้ต้องประสานความสมดุลผ่านการเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย กล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิด CSR และเชื่อมโยงถึงปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

3. แนวความคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility: CSR)

CSR ในอดีตเป็นเพียงความรับผิดชอบของธุรกิจที่มุ่งเน้นทำกำไรสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ภายใต้กรอบของกฎหมายและศาสนาที่กำหนดในประเทศ (Friedman, 1970) ต่อมาได้มีการพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับมิติทางเศรษฐกิจควบคู่กับความสำคัญในมิติของสังคม กฎหมาย จริยธรรมสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียด้วยความสมัครใจมากขึ้น สอดคล้องกับการให้นิยามของ World Business Council

11 □□□□□ .indd 82 6/24/13 4:40 PM

for Sustainable Development หรือ WBCSD (2000) ที่นิยามว่าเป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์การธุรกิจที่จะมีจริยธรรม มีส่วนช่วยในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันก็พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนชุมชนและสังคม จึงสรุปได้ว่า CSR คือ การดำเนินกิจกรรมของบริษัทโดยการประสานการดำเนินงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย การเชื่อมโยงค่านิยมทางจริยธรรม และการดำเนินกิจกรรมด้านการกุศลบนพื้นฐานของความสมัครใจ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายได้อย่างสมดุล อันจะเกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขและการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

แบบจำลองปิรามิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ของ Carrol (1991) เป็นแบบจำลองที่ง่ายแก่การเข้าใจ เหมาะสมตามหลักตรรกะ และแบบจำลองนี้ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์จำนวนมากในบริบทที่แตกต่างกัน (Crane & Matten, 2004; Shum & Yam, 2011; Ramasamy & Yeung, 2009; Visser, 2005) โดยจำแนก CSR เป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ดำเนินธุรกิจที่เน้นให้เกิดกำไร เพื่อเป็นการรับผิดชอบต่อผู้ก่อตั้งบริษัท จึงมุ่งเน้นการเพิ่มกำไรต่อหุ้น การรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง รักษาระดับประสิทธิภาพที่สูง (2) ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย (Legal Responsibilities) ดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายและระเบียบที่ประกาศใช้โดยรัฐบาล จึงมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (3) ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) ดำเนินธุรกิจตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือสมาชิกในสังคมซึ่งคาดหวังให้บริษัทมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด เน้นให้สอดคล้องกับความคาดหวังของธรรมเนียมทางสังคมและบรรทัดฐานทางจริยธรรม และ (4) ความรับผิดชอบด้านการกุศล (Philanthropic Responsibilities) การดำเนินธุรกิจตามเพื่อแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ซึ่งเน้นการส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ กิจกรรมการกุศลของชุมชน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชน โดยสนับสนุนทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ด้วยความสมัครใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสามารถเชื่อมโยงไปสู่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

สืบเนื่องจากการบริหารจัดการในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเข้ากับกลยุทธ์หลักของธุรกิจ (Plettinx, 2006) จึงเป็นความท้าทายในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านการตัดสินใจ การกำหนดหลักการ ค่านิยม ตลอดจนดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างเหมาะสม (Waldman, Siegal, & Javidan, 2006) ดังนั้นการสร้างให้บริษัทมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สร้างคุณค่าและเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ จูงใจและนำพาผู้ตามและองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้ (Puffer & McCarthy, 2008; Strand, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Shahin และ Zairi (2007) พบว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีเลิศ โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญและมีประสิทธิผลทำให้บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่สังคมร้องขอได้และมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Groves และ LaRocca (2011) ที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือผู้นำที่มีค่านิยมทางจริยธรรมที่เน้นการทำตามหน้าที่ (Deontological) จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเกิดทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม ในขณะที่ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หรือผู้นำที่มีค่านิยมทางจริยธรรมที่เน้นประโยชน์นิยม พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการเกิดทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Waldman Siegel และ Javidan (2003) ซึ่งทำการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีพันธะต่อการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในระดับ Meso-Level พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทของบริษัท

11 □□□□□ .indd 83 6/24/13 4:40 PM

นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาเพิ่มเติมจากนักวิชาการหลายท่านสอดคล้องว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมีการอธิบายถึงรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การศึกษา Waldman และคณะ (2006) ซึ่งศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ CEO และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพันธะการดำเนินกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปใช้ (Lacerda, 2010) ทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาจาก Veríssimo และ Lacerda (2012) ที่สนับสนุนว่าองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลต่อความคิด แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทั้งในระดับภาพรวมและจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างบริษัทให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจมีความสมดุลระหว่างการสร้างกำไรหรือผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดี ควบคู่กับการมีแนวปฏิบัติที่ดีของธุรกิจ The Organisation for Economic Co-operation and Development หรือ OECD (2004) กล่าวว่าการกำกับดูแลกิจการว่า หมายถึง ระบบการชี้นำและควบคุมบริษัท โดยโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการจะแสดงถึงการจัดสรรสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มต่างๆ ในบริษัท เช่น คณะกรรมการ ผู้จัดการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และการกำหนดกฎและกระบวนการทำงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยทำให้บริษัทมีโครงสร้างในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินการด้วย และสอดคล้องกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549) ที่ได้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูและกิจการว่า คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นประกอบ จึงสรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการ คือ ระบบที่จัดให้มีการดูแลควบคุมโครงสร้างกระบวนการทำงาน โครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมของกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นร่วมด้วย มีการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านที่สนับสนุนว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Shahin & Zairi, 2007; Kraisornsuthasinee & Swierczek, 2006; Van den Berghe & Louche, 2005) อาจเนื่องจากการดำเนินงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้รับกระแสความกดดันจากผู้ถือหุ้น (The Shareholders) ให้มีการดำเนินการที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีกำไรสูงสุดตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ควบคู่กับการดำเนินการที่รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นในสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมด้วย การกำกับดูแลกิจการจึงได้รับการพิจารณาให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวการ (Principal) หรือผู้ถือหุ้น (The shareholders) กับตัวแทน (Agency) หรือผู้บริหาร ยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Monitoring Device) ของผู้บริหารหรือตัวแทน ให้ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตัวการหรือผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนลดความผิดพลาดในการแบ่งผลประโยชน์ และทำให้ผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้น (Anand, 2008; Clarke, 2004) นอกจากนี้การกำกับดูแลกิจการยังนำมาซึ่งการสร้างสรรค์ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยการควบคุมกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น มีการดำเนินการที่เน้นการสร้างประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถดำเนินงานมีผลกำไรสูงสุดตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กร การทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท อันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาว เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่มีต่อตัวการ (Principal) หรือผู้ถือหุ้น (The Shareholders)

11 □□□□□ .indd 84 6/24/13 4:40 PM

อย่างไรก็ตามความสำเร็จในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติ พบว่า บทบาทของผู้นำมามีส่วนสำคัญอย่างมากโดยผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถสื่อสารและสามารถกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Allison & Zelikow, 1971) สอดคล้องกับ Van den Berghe และ Louche (2005) ที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ว่าสองแนวความคิดนี้มาจากแหล่งที่มาซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญเดียวกัน นั่นคือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ จากการศึกษาของ Shahin และ Zairi (2007) พบว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีเลิศ โดยพิจารณาให้ผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งในแบบจำลองการกำกับดูแลกิจการ และให้ความสำคัญกับรูปแบบภาวะผู้นำว่ามีบทบาทสำคัญทำให้องค์กรมีความรับผิดชอบมากกว่าที่สังคมร้องขอ โดยเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะมีประสิทธิผลมากกว่า

จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม และมูลเหตุของความสำเร็จในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นกระบวนการซึ่งสร้างบริบทของการปฏิสัมพันธ์แบบเป็นพลวัตร การเคารพซึ่งกันและกัน การสนทนา และการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความไว้วางใจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม (Andriof & Waddock, 2002) สอดคล้องกับ Manetti (2011) ที่ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจที่บริษัท และผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัดจัดการธุรกิจ การแบ่งปันข้อมูล มีการสนทนาและ สร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียและบริษัท ในการตัดสินใจและเข้าร่วมในการจัดการธุรกิจเพื่อสร้างความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างรูปแบบของความรับผิดชอบร่วมกัน

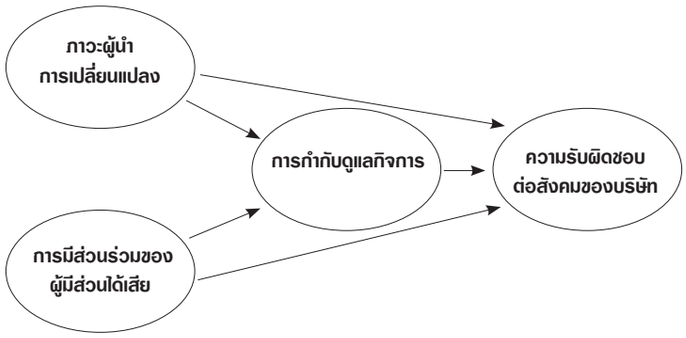
จากผลการวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย พบข้อสรุปที่สนับสนุนว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ดังเช่น การศึกษาของ Kraisornsuthasinee และ Swierczek (2006) ที่ศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในประเทศไทย ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่เป็นสมาชิกคณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย จำนวน 7 บริษัท จากกลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจการเงิน กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง กลุ่มทรัพยากร พบว่า ทุกบริษัทให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม โดยบริษัทที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว ในลักษณะเป็นผู้บุกเบิกโครงการชุมชน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียตามโอกาสที่เหมาะสม ผ่านความร่วมมือกับตัวแทนองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในเรื่องการพัฒนาชุมชน การศึกษา ศาสนา และกีฬา นอกจากนี้การศึกษาของ Goddard (2004) สนับสนุนว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาวสามารถประเมินการดำเนินงานของบริษัทในฐานะเป็นพลเมืองที่ดีในสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกลไกของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในเชิงลึก การบ่งชี้ปัญหา การมีส่วนร่วมสองทาง การมีส่วนร่วมในระยะยาว นอกจากนี้การศึกษาของ Prado-Lorenzo Gellego-Alvarez และ Garccia-Sanchez (2009) ระบุว่าอิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสียต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทสามารถบ่งชี้ได้จากรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นภาครัฐจะสร้างกฎระเบียบเพื่อให้ธุรกิจ แสดงพฤติกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ถือหุ้นซึ่งสนับสนุนให้มีการเปิดเผยการดำเนินงานของบริษัทในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อมในการรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลต่อการสร้างกลไกการกำกับดูแลกิจการ (Low & Cowton, 2004) โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้ถือหุ้นกลุ่มนักลงทุนสถาบัน ซึ่งจะมีผลต่อการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม ผ่านกลไกของการเจรจาต่อรองและการลงคะแนน (Gifford, 2010)

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียยังมีผลต่อการสร้างให้เกิดกำกับดูแลกิจการที่ดีในบริษัท

11 □□□□□ .indd 85 6/24/13 4:40 PM

ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม

จากแนวคิดทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทจดทะเบียนได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทจดทะเบียน
ที่มา: พัฒนาโดย ธีรพร ทองขะโชค

จากภาพที่1 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการกำกับดูแลกิจการ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ขณะเดียวกันปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านปัจจัยการกำกับดูแลกิจการ

บทสรุป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการศึกษาเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทจดทะเบียนฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับงานวิจัยในอนาคต ยังคงต้องนำโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทจดทะเบียนฯ ในการศึกษานี้ ไปสู่การศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในศาสตร์ด้านการจัดการและแนวทางที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อการดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้ต่อไป

บรรณานุกรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549. สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2555, จาก http://capital. sec.or.th/webapp/nrs/data/3950a4.pdf

Allison, G. T., & Zelikow, P. (1971). *Essence of decision*. Boston, MA: Boston Mass.

Anand, S. (2008). *Essentials of corporate governance*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Andriof, J., & Waddock, S.A. (2002). Unfolding stakeholder engagement. In J. Andriof et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, responsibility and engagement*. (pp. 19-42). Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L. & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, Institution drivers and CSR leadership. *Journal of business ethics, 93*(2), 189-213.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage publication.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, NY: Macmillan.

Bevan, S., Isles, N., Emery, P., & Hoskins, T. (2004). *Achieving high performance: CSR at the heart of business.* London: The Work Foundation.

11 □□□□□ .indd 86 6/24/13 4:40 PM

Bureekul, T. (1998). *Major factor affecting the implementation of industrial hazardous waste policy in central Thailand* (Doctoral dissertation). National Institute of Development Administration, Bangkok.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons, 34*(4), 39-48.

Cheng, W. L., & Ahmad, J. (2010). Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in Penang. *Social Responsibility journal, 6*(4), 593-610.

Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*. New York: Routledge.

Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press.

CSR Asia. (2010). *Developing and implementing a CSR/sustainable development strategy in your company*. Paper presented in CSR Asia Summit 2010: Strategic solutions for sustainability, Hong Kong.

European Commission. (2001). *Green paper: Promotion a European framework for corporate social responsibility*. Brussel: Commission of the European Communities.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. J. *Law Econ. 23*(2), 301- 325.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. MA: Pitman.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine, 13*, 32–33.

Goddard, T. (2004). Corporate citizenship: Australian corporate attitudes towards stakeholder engagement. *Journal of New Business Ideas and Trends, 2*(2), 12-28.

Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Gifford, E. (2010). Effective Shareholder Engagement: The Factors that Contribute to Shareholder Salience. *Journal of Business Ethics, 92*, 79-97. doi: 10.1007/s10551-010-0635-6

Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance, 16*(5), 443-459.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360.

Kraisornsuthasinee, S., & Swierczek, F. W. (2006). Interpretations of CSR in Thai companies. *JCC. 22*, 53-65.

Lacerda, T. M. R. D. (2010). *Transformational leadership effectiveness in implementing corporate social responsibility strategies: an empirical study of the largest firms in Portugal.* Instituto Superior de Economia e Gest o.

Low, C., & Cowton, C. (2004). Beyond stakeholder engagement: the challenges of stakeholder participation in corporate governance. *International journal of business governance and ethics, 1*(1), 45-55.

Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18*(2), 110-122.

Organization for Economic Co-operation and Development (OEDC). (2004). OECD principles of corporate governance. Retrieved from http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf

Plettinx, R. (2006). Corporate social responsibility: leadership's real role. *Nordicum Scandinavian Business Magazine,* 3, 10-11.

11 □□□□□ .indd 87 6/24/13 4:40 PM

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.

Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: The ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 16*, 94–107. doi: 10.1002/csr.189

Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (2008). Ethical turnarounds and transformational leadership: A global imperative for corporate social responsibility. *Thunderbird International Business Review, 50*(5), 303-314.

Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009). Chinese consumers' perception of corporate social responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics, 88*, 119-132.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate Sustainability. In H . Folmer & T. Tietenberg, (Eds.), *The International yearbook of environmental and resource economics.* (pp. 185-232). Cheltenham, UK: Edward Elgar,

Shahin, A., & Zairi, M. (2007) Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management, 24*(7), 753-770.

Shum, P. K., & Yam, S. L. (2011). Ethics and law: Guiding the invisible hand to correct corporate social responsibility externalities. *Journal of Business Ethics, 98*(4), 549-570.

Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision, 42*(3/4), 601-611.

Stephenson, A. (2009). The pursuit of CSR and business ethics policies: Is it a source of competitive advantage for organizations?. *The Journal of American Academy of Business, 14*(2), 251–262.

Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics, 8*(4), 84-96.

Van den Berghe, L., & Louche, C. (2005). The link between corporate governance and corporate social responsibility in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice, 30*(3), 425-442.

Veríssimo, J. M., & Lacerda, T. (2012). *Using transformational leadership to enhance the development of corporate strategy focused on a community's common interests* [working paper]. Lisboa, Portugal: Technical University of Lisbon.

Visser, W. (2005). Revisiting carroll's csr pyramid: An african perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate citizenship in a development perspective*. (pp.163-183). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2003). *transformational leadership and an corporate social responsibility: A meso-level*. Nottingham, UK: International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies, 43*(8), 1703-1725.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal, 26*(4), 247-261.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). Corporate Social responsibility: making good business sense. Retrieved from http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf

11 □□□□□ .indd 88 6/24/13 4:40 PM