



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

บริหารธุรกิจ

สาขา

คณะ

เรื่อง ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

Socially Responsible Leadership and Organizational Culture Affecting
the Corporate Social Responsibility Practices of SCG Chemicals Group

นามผู้วิจัย นางสาวจิรพรรณ รัตนจักร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒน์ นนทนาธรณ์, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์รัชชัย ศรีวรรณะ, Ph.D.)

ประธานสาขาวิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒน์ นนทนาธรณ์, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____

สิงสีทจี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

Socially Responsible Leadership and Organizational Culture Affecting
the Corporate Social Responsibility Practices of SCG Chemicals Group

โดย

นางสาวจิรพรรณ รัตนจักร

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2557

จิรพรรณ รัตนจักร 2557: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมองค์การ
ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒน์ นนทนาธรณ์, Ph.D.
153 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม
วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์
2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และ
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ 3) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพล
ของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ
สังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 326 คน สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์โมเดล
สมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยการวัดระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ
และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์อยู่ในระดับสูง
2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การกับ
ด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุด ($\rho = 0.89$) และ 3) ผลการตรวจสอบ
ความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างพบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดังนี้ ค่า $RMSEA = 0.0796$, $SRMR = 0.0373$ และ $CFI = 0.987$ โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้
สามารถอธิบายความแปรปรวนถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี
เคมิคอลส์ได้ร้อยละ 78.60

Jirapan Rattanajak 2014: Socially Responsible Leadership and Organizational Culture Affecting the Corporate Social Responsibility Practices of SCG Chemicals Group.
Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration. Thesis Advisor: Assistant Professor Phiphat Nonthanathorn, Ph.D. 153 pages.

The purposes of this research were to study, 1) level of socially responsible leadership, organizational culture and the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group, 2) the path coefficient from socially responsible leadership, organizational culture and the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group, 3) influence of the socially responsible leadership, organizational culture directly influences the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group. The sample consisted of 326 employees. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher. The data were analyzed through descriptive statistics, correlation coefficient analysis, exploratory factor analysis, and structural equation model analysis.

The research results indicated that 1) socially responsible leadership, organizational culture and the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group were at the high level, 2) the path coefficient model of socially responsible leadership, organizational culture and the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group had high statistically positive at 0.01 significant level. Organizational culture and the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group were at the most relationship ($\varnothing = 0.89$) and 3) the consistency check results of the structural equation model agreed with the empirical data. The model validation indicated that the causal model were fitted to the empirical data with $RMSEA = 0.0796$, $SRMR = 0.0373$, $CFI = 0.987$ The model accounted for 78.60 percent of the variance on the corporate social responsibility practices of SCG Chemicals Group.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยความเมตตาจากบุคคลหลายท่านที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล คำแนะนำ คำปรึกษาและสนับสนุนให้กำลังใจในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.ธงชัย ศรีวรรณะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เทพ จันทรสุวรรณ ที่ได้คอยให้ความรู้ คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบความถูกต้องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงคอยกระตุ้นให้ทำงานอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้ได้บรรลุด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ ดร.นาวัน มินะกรรม ดร.หฤทัย นาประเสริฐชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสรีย์ ตูประกาย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัย รวมถึงผู้เขียนตำรา เอกสาร บทความต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และนำมาอ้างอิงในการวิจัยนี้ กราบขอบพระคุณ คุณแม่ คุณอาทั้งสองท่าน พี่น้องตลอดจนเพื่อนทุกท่านที่คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจในการศึกษา และการสนับสนุนในการทำวิจัยตลอดมา

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณมารดา บิดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

จิรพรรณ รัตนจักร

ธันวาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
สมมติฐานการวิจัย	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ SCG	7
แนวคิดด้านภาวะผู้นำ	16
แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ	25
แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	50
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	51
วิธีการเก็บข้อมูล	51
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	53
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	59
ผลการวิจัย	59
ข้อวิจารณ์	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	87
สรุปผลการวิจัย	88
ข้อเสนอแนะ	91

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

เอกสารและสิ่งอ้างอิง	94
ภาคผนวก	103
ภาคผนวกที่ ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	104
ภาคผนวกที่ ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	106
ภาคผนวกที่ ค ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความน่าเชื่อถือ	114
ภาคผนวกที่ ง ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	126
ภาคผนวกที่ จ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	129
ภาคผนวกที่ ฉ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	141
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	153

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ความหมายของภาวะผู้นำ	16
2.2	สรุปแนวคิดด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร	29
2.3	แสดงประเภทการควบคุมและกลไกการควบคุม	35
3.1	ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้าง ของ Hu and Bentler	56
3.2	ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของ Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Muller	56
3.3	ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูล เชิงประจักษ์	58
4.1	จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	61
4.2	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร	63
4.3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	64
4.4	แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ ต่อสังคม	67
4.5	แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ ต่อสังคม	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.6	แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลด้าน วัฒนธรรมองค์การ	69
4.7	ค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ	70
4.8	แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	72
4.9	แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	73
4.10	เปรียบเทียบค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก่อนและหลังปรับปรุง	75
4.11	แสดงค่าสหสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม	77
4.12	แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อ สังคมที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	79
4.13	แสดงชุดค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่ รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ กับแนวคิดการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	79
4.14	แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านภาวะผู้นำ ที่รับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.15	เปรียบเทียบค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านวัฒนธรรม องค์กรที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	83
ตารางผนวกที่		
ค 1	ผลการทดสอบความเชื่อถือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	115
ค 2	ผลการทดสอบความเชื่อถือ วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	115
ค 3	ผลการทดสอบความเชื่อถือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	116
ค 4	ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	117
ค 5	ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์กรด้านการปรับตัว โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	117
ค 6	ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมด้านพันธกิจโดยใช้ ค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา	118
ค 7	ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์กรด้านยึดหลักกฎ ระเบียบโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่	หน้า
ค 8 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์การด้านการตลาด โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	119
ค 9 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	120
ค 10 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิทธิมนุษยชนโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	121
ค 11 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการปฏิบัติด้านแรงงานโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	121
ค 12 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	122
ค 13 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	123
ค 14 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	123
ค 15 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	124
ค 16 ผลการทดสอบความเชื่อถือภาพรวม	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
ง 1	ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย M, SD, Skewness, Kurtosis, Minimum และ Maximum	127
ง 2	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	128

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ผังการบริหารงานกลุ่ม SCG	10
2.2	ผังกิจกรรมเพื่อสังคม โดยแบ่งตามลักษณะโครงการและการมีส่วนร่วม	15
2.3	ตัวแบบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม	21
2.4	แสดงรูปแบบวัฒนธรรมที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม	28
2.5	แสดงชนิดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	33
2.6	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำและแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรกับแนวคิดประสิทธิภาพองค์กร	44
2.7	แสดงการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานน้ำตาล	45
2.8	แสดงภาวะผู้นำโดยส่งผ่านจิตวิญญาณในการทำงาน และบรรษัทภิบาล ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	46
2.9	แสดงภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรแห่ง การเรียนรู้และความพึงพอใจในการทำงาน	47
2.10	แสดงอิทธิพลด้านความสามารถของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อการเต็มใจที่จะช่วยเหลือ	48
2.11	แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโอกาสของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์กร	49

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.1	แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม	66
4.2	แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การ	69
4.3	แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	71
4.4	แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผ่านการปรับปรุง	74
4.5	โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม	76
4.6	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์การ กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม	78
4.7	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์การ กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)	78
4.8	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	80

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.9	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ ต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเฉพาะ ตัวแบบโครงสร้าง	81
4.10	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	82
4.11	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ ต่อสังคม กับวัฒนธรรมองค์การ และแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบ ต่อสังคมในภาพรวมเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง	83
ภาพผนวกที่		
จ 1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำ ที่รับผิดชอบต่อสังคม	130
จ 2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลวัฒนธรรมองค์การ	131
จ 3	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม	134
จ 4	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมหลังปรับโมเดล	138
ฉ 1	ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์	142

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพผนวกที่	หน้า
น 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำ ที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)	146
น 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำ ที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม	146
น 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อ ต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)	148
น 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อ สังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	148
น 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างด้านวัฒนธรรมองค์กรและ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)	150
น 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างด้านวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	150

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเจริญเติบโตของธุรกิจที่มีมาอย่างต่อเนื่องได้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงสังคม วิทยาการและเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดเพื่อตอบสนองความต้องการของ คนในสังคม แต่ในขณะเดียวกันได้สร้างปัญหาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิด จากมลพิษทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการประกอบกิจการอุตสาหกรรม ส่งผลกระทบต่อ ชุมชนโดยรอบ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมในทางลบ โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมัก คำนึงถึงผลกำไรในรูปตัวเงิน ซึ่งอาจทำทุกวิถีทางไม่ว่าจะเป็นแนวทางที่ถูกหรือผิดหลักกฎหมาย จรรยาบรรณ หรือในวิถีทางที่ไม่คำนึงถึงสิ่งใด ซึ่งส่งผลให้การละเมิด เบียดเบียน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้รับการต่อต้านจากชุมชนและสังคมโลก สะท้อนกลับสู่การดำเนินธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง ด้วยเหตุนี้ สังคมโลกจึงเล็งเห็นความสำคัญในการ ส่งเสริมให้ภาคอุตสาหกรรมมีการประกอบกิจการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อ สังคม พร้อมกับเตรียมความพร้อมให้กับภาคอุตสาหกรรมในการเข้าสู่มาตรฐานสากลว่าด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ

แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จึงกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ต้องมี คุณธรรมต่อสังคมอีกทั้งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยลดความเสี่ยงจากแรงกดดันทางสังคม แต่ถึงแล้ว มีบริษัทจำนวนไม่น้อยที่เกาะกระแสของ CSR โดยปราศจากจิตวิญญาณ และ จิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อ สังคมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งเปรียบเสมือนกับการใช้ CSR เป็นเพียง "มายาภาพ" ที่หลอหลุม เปลือกนอกเท่านั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่สังคมจะมีคำถามนานาประการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ สังคม เช่น ทำไมองค์กรควรใส่ใจ, ทำอย่างไรที่ผู้บริหารในปัจจุบันจะนำกลยุทธ์ CSR มาใช้ในการ บริหารโดยสามารถสร้างผลประโยชน์ได้ตามที่ตั้งไว้ และยังสามารถคืนกำไรสู่สังคม ให้ทั้ง องค์กร, ทำอย่างไรให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับของสังคม สามารถได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ น่าเชื่อถือ และและตรวจสอบได้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่จะไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและ สังคม ยังเป็นการสิ้นเปลืองเวลา และการใช้ทรัพยากรขององค์กรนั้นๆ เพราะ คุณค่าของ CSR ไม่ได้ เป็นเพียงการสร้างแตกต่างของแบรนด์เท่านั้น แต่อยู่ที่การสร้างคุณค่าในระดับนวัตกรรมระยะยาว

และเป็นไปอย่างยั่งยืน นั้นหมายความว่า จิตสำนึกของพนักงาน และองค์กรจะต้องขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ทำอย่างไรที่จะสร้าง "คุณค่าที่แท้จริง" ของ CSR ให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมได้ (สยามรัฐ, 2556)

ในส่วนของภาครัฐนั้น กระทรวงอุตสาหกรรมได้มีแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม โดยทำโครงการอุตสาหกรรมสีเขียว (ระบุในแผนสิ่งแวดล้อมแห่งชาติปี 2555 - 2559 โดยกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) โดยใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ตัวซึ่งหนึ่งในนั้นคือความรับผิดชอบต่อสังคม หลักเกณฑ์การรับรองอุตสาหกรรมสีเขียวมี 5 ระดับ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นสีเขียว (Green Commitment) 2) ปฏิบัติการสีเขียว (Green Activities) 3) ระบบสีเขียว (Green System) 4) วัฒนธรรมสีเขียว (Green Culture) 5) เครือข่ายสีเขียว (Green Network) ในที่นี้กล่าวถึงการสร้าง Green Culture คือการที่ทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจดำเนินงาน อย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในทุกด้านของการประกอบกิจการ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหนึ่งในเงื่อนไขนี้ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมตามแนวทางของ ISO 26000 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555) โครงการ Flagship ของกรมโรงงานอุตสาหกรรมที่สามารถใช้เทียบระดับอุตสาหกรรมสีเขียวและถือเป็น 1 ใน 10 Flagship คือโครงการ CSR-DIW หรือ Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2556)

จากผลสำรวจของ PwC ระหว่างเดือน ส.ค.- ก.ย. 2555 โดยสำรวจผู้บริหารบริษัทจำนวน 211 ราย ในประเทศอาเซียน 5 ประเทศ ได้แก่ มาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ผ่านแบบสอบถามออนไลน์พบว่าการทำธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) ในอาเซียนมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น หลังภาคธุรกิจและตลาดทุนในภูมิภาคหันมาให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ในขณะที่บริษัทในอาเซียนเพียง 3% ที่มีการวางโครงสร้างผู้นำ (Leadership structure) ในเรื่องการพัฒนากิจกรรมความยั่งยืนทางธุรกิจอย่างมีระบบ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของพนักงานในเรื่องธุรกิจยั่งยืน การให้ค่าตอบแทน สิ่งจูงใจทางการเงิน หรือแม้แต่การจัดตั้งคณะทำงานในระดับผู้บริหาร หรือกรรมการอาวุโสที่เข้ามาดูแลงานด้านความยั่งยืนขององค์กร (ศิระ อินทรกำแหชชัย, 2556) จะเห็นได้ว่ารูปแบบของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมหรือเรียกว่าการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วทั้งองค์กรโดยผู้นำองค์กรใช้คำนิยม

และวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน หากองค์กรใช้วิธีการผนวกหรือฝังเรื่อง CSR เข้าไปในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ก็เท่ากับเป็นการยากต่อการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อสังคมในแบบจริงจัง แข็งขัน และสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, 2556)

องค์กรแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม การศึกษาองค์กรโดยใช้แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรช่วยเผยให้เห็นพฤติกรรมในหน่วยงานหลายแง่มุม การบริหารวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์และองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรดีนั้น ถือว่ามีความสามารถหลัก (Core Competency) อันเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน สิ่งที่มีอิทธิพลที่สุดต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ตัวผู้ก่อตั้ง หรือผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นต้นแบบของวิธีการทำงาน การตัดสินใจ ความเชื่อ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2556) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำที่มีต่อบริบทของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นจะมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยว่า ผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร

ปัญหามลพิษที่เกิดในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดมีหลายด้าน และทั้งหน่วยงานราชการภาครัฐ ส่วนกลาง ท้องถิ่น ภาคเอกชนต่างได้รับผลกระทบจากการขาดการยอมรับของประชาชนในพื้นที่มาเป็นระยะเวลานาน แต่จากผลการดำเนินงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดย กัญญรัตน์ หงส์วรรณ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพกลยุทธ์ภาพลักษณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในพื้นที่เทศบาลเมืองมาบตาพุด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า การรับรู้ของประชาชนต่อโครงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของเอสซีจี เคมิคอลส์ มาบตาพุด สูงถึงระดับร้อยละ 98.46 โดยมีการรับรู้ 3 ลำดับแรกคือ จัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ออกตรวจสุขภาพฟรี การจัดให้มีลานกีฬาเพื่อสนับสนุนการออกกำลังกาย และเรื่องการสนับสนุนกิจกรรมชุมชนในวันสำคัญต่างๆ

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาถึงภาวะผู้นำในด้านของความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ จึงมีความสำคัญและน่าสนใจที่จะทำการศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงแง่วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นแนวทางการวิจัย และปรับปรุง เพื่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์
3. เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนในการจัดการขององค์กรและการดำเนินงานโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม ของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์โดยมุ่งเฉพาะปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยนำแนวคิดของ Waldman (2007 อ้างใน พิพัฒน์ นนทาธรณ์, 2556) วัฒนธรรมองค์การ ดัดแปลงจากงานวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้แนวทางของแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรมโรงงานอุตสาหกรรม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works: CSR-DIW) กลุ่มประชากรที่ใช้ได้แก่ พนักงานบริษัทในกลุ่มบริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์

ประโยชน์ที่ได้รับ

งานวิจัยนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม กับวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ของกลุ่มบริษัท เอสซีจี เคมิคอลส์ เพื่อสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการใช้กระบวนการบริหารงานภายในองค์กรสำหรับส่งเสริมแนวคิด “ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม” ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์การอื่นๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์และการวางแผนพัฒนารูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และบทบาทด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการศึกษาวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ที่มีต่อสังคม ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ SCG
2. แนวคิดด้านภาวะผู้นำ
3. แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ SCG

SCG หรือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2456 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตปูนซิเมนต์ วัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ต่อมาได้ขยายกิจการอย่างต่อเนื่องและเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ มีบริษัทใน SCG กว่า 100 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 25,000 คน และได้ขยายการลงทุนในอาเซียนอย่างต่อเนื่องในประเทศอินโดนีเซีย ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศเวียดนาม

SCG ถือเป็นหนึ่งในผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สำคัญของทั้งประเทศไทยและเอเชียและมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทยอย่างยาวนาน โดยมีการกำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นนโยบายในการดำเนินธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากรางวัลต่างๆ อาทิเช่น รางวัลองค์กรต้นแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืนระดับ Gold Class จาก Dow Jones Sustainability Indexed (DJSI) ติดต่อกัน 5 ปีซ้อน รางวัล SET Award of Honor ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 5 ปีซ้อน (2551-2555) เป็น 1 ใน 18 บริษัทที่ได้จัดทำรายงานความยั่งยืนตามกรอบการรายงานของ GRI

ประเภทธุรกิจ

1. ธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals)

ผลิตและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ครบวงจรตั้งแต่ขั้นต้น ได้แก่ โอลิฟินส์ ชั้นกลาง ได้แก่ ไวนิลคลอไรด์ โมโนเมอร์ สไตรีน โมโนเมอร์ ผลิตภัณฑ์เอ โพรไพลีนออกไซด์ และเมทิลเมตาคริเลต และขั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 5 ประเภทคือ โพลีเอทิลีน โพลีโพรไพลีน โพลีไวนิลคลอไรด์ โพลีสไตรีน และเพทเรซิน และได้พัฒนาสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง อาทิ เม็ดพลาสติกเกรดพิเศษที่ใช้ในอุปกรณ์การแพทย์ ท่อ เครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ และบรรจุภัณฑ์ พิธีสำหรับท่อร้อยสายไฟที่ไม่ลามไฟ

SCG Chemicals ได้ร่วมทุนกับบริษัทเคมีภัณฑ์ระดับโลก อาทิ Dow Chemical ประเทศสหรัฐอเมริกา Mitsui Chemicals Inc. และ Mitsubishi Rayon ประเทศญี่ปุ่น PT Chandra

Asri Petrochemical Tbk ประเทศอินโดนีเซีย รวมทั้งร่วมกับผู้ร่วมทุนจากประเทศเวียดนามและกาตาร์ศึกษาการลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมีครบวงจรแห่งแรกในประเทศเวียดนาม

นอกจากนั้น ยังร่วมกับผู้ประกอบการชั้นนำของไทยจัดตั้งสมาคมเพื่อนชุมชนในพื้นที่ จ.ระยอง เพื่อพัฒนาพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดให้เป็นต้นแบบเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2. ธุรกิจกระดาษ (SCG Paper)

ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษและบรรจุภัณฑ์ครบวงจรรายใหญ่ในอาเซียน ประกอบด้วย เยื่อกระดาษ กระดาษพิมพ์เขียน แผ่นกระดาษลูกฟูก กระดาษบรรจุภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์

SCG Paper ได้ลงทุนในประเทศเวียดนาม ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และได้ร่วมทุนกับประเทศญี่ปุ่น ผลิตกระดาษมูลค่าเพิ่ม Machine Glazed ที่ใช้เป็นบรรจุภัณฑ์อุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมทางการแพทย์

พัฒนาระบบการจัดการส่วนป่า กระบวนการผลิตเยื่อกระดาษและกระดาษที่ได้รับมาตรฐาน FSC (Forest Stewardship Council) ประเภท FM และ CoC ครบวงจรเป็นรายแรกของไทย

จัดโครงการเพื่อนแท้เกษตรกรไทย โดยแนะนำนวัตกรรมลูกผสมยูคาลิปตัส 4 สายพันธุ์ใหม่เพื่อให้เกษตรกรปลูกยูคาลิปตัสเป็นพืชเศรษฐกิจเพื่อสร้างรายได้

3. ธุรกิจซีเมนต์ (SCG Cement)

ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์เทา คอนกรีตผสมเสร็จ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต ปูนซีเมนต์ขาว ปูนสำเร็จรูป และวัสดุทนไฟ รวมทั้งให้บริการด้านเทคนิค และการติดตั้งโรงงานแก่ลูกค้าทั้งในและนอกSCG

SCG Cement ยังคงรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจปูนซีเมนต์ในประเทศ และได้ขยายไปตลาดอื่นๆอย่างต่อเนื่อง อาทิ เข้าไปลงทุนในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จและขยายฐานการผลิตใน

ประเทศอินโดนีเซียคาดว่าจะผลิตได้ในปี 2558 และตั้งโรงงานผลิตในประเทศเวียดนาม กัมพูชา ลาว และพม่า

ร่วมกับเพื่อนสมาชิกตั้งกลุ่มโรงปูนรักษุชุมชนในพื้นที่จ.สระบุรี เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดูแลเอาใจใส่ชุมชน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชนโดยรอบโรงงาน

4. ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Building Materials)

ผลิตสินค้าวัสดุก่อสร้างและตกแต่งบ้านรายใหญ่ในอาเซียนที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย อาทิ สินค้ากลุ่มหลังคา กระเบื้องเซรามิก แผ่นฝ้าและผนัง ฉนวนกันความร้อน ฉนวนกันเสียง สุขภัณฑ์และก๊อกน้ำ และสินค้ากลุ่มแลนด์สเคป พร้อมทั้งสินค้า บริการครบวงจร

SCG Building Materials ได้เข้าไปดำเนินธุรกิจในอาเซียน อาทิ ก่อสร้างโรงงานผลิตอิฐมวลเบาที่ประเทศอินโดนีเซีย ซื้อหุ้นบริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกรายใหญ่ที่สุดในประเทศเวียดนาม และเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นผู้ผลิตกระเบื้องรายใหญ่ในประเทศฟิลิปปินส์

ร่วมกับวิทยาลัยเทคนิคจัดโครงการโฮม โซลูชั่น แกรเรีย ซ้อยส์ ซึ่งช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และทักษะวิชาชีพก่อสร้างให้กับนักศึกษาเพื่อรองรับตลาดแรงงานที่เพิ่มขึ้น

5. ธุรกิจจัดจำหน่าย (SCG Distribution)

ดำเนินธุรกิจการค้า การจัดจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศผ่านเครือข่ายผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศและตั้งสำนักงานการค้ารวม 35 แห่งใน 23 ประเทศ นอกจากนั้นยังได้ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างในภูมิภาคโดยการตั้งผู้แทนจำหน่าย SCG Authorized Dealer รวม 7 ในประเทศพม่า กัมพูชา และลาว

ทำโครงการจัดเก็บถ่านหินแบบปิดที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและสมุทรสาคร เพื่อลดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 2.1 ฟังก์ชันบริหารงานกลุ่ม SCG

ที่มา: บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2556)

จากความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน SCG จึงได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 ของโลก (Sector Leader) ในสาขาอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง (Building Materials and Fixtures) ถึง 2 ปีต่อเนื่อง (ปี 2554 – 2555) จาก Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) ซึ่งเป็นการจัดอันดับบริษัทชั้นนำของโลกที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Best Practices) โดยประเมินทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเป็นบริษัทเดียวในอาเซียนที่ได้รับการจัดอันดับเป็น Sector Leader นอกจากนั้น ยังอยู่ในกลุ่มระดับสูงสุด (Gold Class) 5 ปีติดต่อกัน นับตั้งแต่ปี 2551

ความรับผิดชอบต่อสังคมแบบฉบับของ SCG

จากหนังสือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหัวใจใคร่ทำ (2553) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม แบบฉบับของ SCG มีรากฐานจากอุดมการณ์และการกำกับดูแลที่ดี การมุ่งสู่

ความสำเร็จของ SCG ในทุกด้านรวมถึงด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม ต้องยอมรับว่ามีปัจจัยสำคัญ คือ พนักงานทุกระดับที่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และความสามารถ การให้ความร่วมมือของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด หรือการริเริ่มใหม่ๆ พนักงานให้ความร่วมมือ และเกิดการสอดประสานกันด้วยดี ทุกระดับตั้งแต่ กรรมการ ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานในสายการผลิต โดยปัจจัยที่ทำให้ นโยบายด้านต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังมาจากองค์ประกอบหลักๆ ก็คือคนดี ระบบดี และผู้สนับสนุนที่ดี

ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกระดับอย่างจริงจังและสร้างสรรค์ ภายใต้แนวทาง จรรยาบรรณและบรรษัทภิบาลที่ถ่ายทอดกันมาอย่างต่อเนื่อง และทิศทางการพัฒนาขององค์กรตาม วิสัยทัศน์ ส่งผลให้คนทุกระดับของ SCG คิดและทำเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบไปด้วย เรื่อง สิ่งแวดล้อม สังคม และ เรื่องของ SCG หรือ Social Corporate Governance ที่ SCG ใช้ในนามบรรษัทภิบาล เพราะมีความเชื่อว่า SCG เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และถ้าต้องการอยู่อย่างยั่งยืน ต้องเกื้อกูล ตอบแทน และช่วยเหลือสังคม โดยถือเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ และสิ่งหนึ่งที่เป็นอุดมการณ์ และถือว่าผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติและสังคมย่อมอยู่เหนือผลประโยชน์อันพึงได้จากการค้าทั้งปวง โดยพนักงานต้องถือปฏิบัติ ดังที่ผู้บริหารได้กล่าวไว้ว่า “หนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ ทีมผู้บริหารต้องกำหนด วิสัยทัศน์ แนวนโยบาย ที่ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม โดยถือเป็นพันธกิจของเครือซิเมนต์ไทยทุกธุรกิจ”

จรรยาบรรณ SCG

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม

SCG มีความรับผิดชอบที่จะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรมกล่าวคือ

- 1.1 ให้ผู้ใช้สินค้าและบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านคุณภาพและราคา
- 1.2 ให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนการลงทุนในอัตราที่เหมาะสม
- 1.3 ให้พนักงานได้รับผลประโยชน์และคุณภาพชีวิตที่ดี
- 1.4 ให้ผู้มีส่วนได้เสียของ SCG ทุกฝ่ายได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

SCG มุ่งกระทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่เป็นเลิศเสมอ พนักงานทุกระดับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนใน SCG ตระหนักว่าเราต้องทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ความรู้ และความสามารถที่มีอยู่ให้มากยิ่งขึ้นไปกว่าเดิมอยู่เสมอ ใฝ่เรียนรู้และศึกษาสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาอุปสรรคและก้าวหน้าต่อไปด้วยความมั่นคงและยั่งยืน เพื่อผลที่ดีที่สุดแก่ SCG และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน

SCG ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุด การที่ SCG เจริญรุ่งเรืองได้ตราบนานเท่าทุกวันนี้ก็เพราะมีคนเก่งและคนที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเป็นประการสำคัญจึงเลือกสรรแต่คนเก่งและดีเข้ามาทำงาน และพัฒนาคนให้พร้อมที่จะเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความมั่นคงและความผูกพันทางใจให้พนักงานมีความรัก SCG ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจที่จะทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอนาคต

4. ถู่มั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

SCG ดำรงตนเป็นพลเมืองที่ดีในทุกสังคมและทุกชุมชนที่ดำเนินธุรกิจ และคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นวิถีของ SCG

1. ให้ในสิ่งที่สังคมและผู้รับต้องการและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

SCG มุ่งมั่นศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มเพื่อให้เข้าใจและตอบสนองได้อย่างดีที่สุดผ่านกระบวนการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยพบปะ การรับข้อร้องเรียน การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความพึงพอใจ เป็นต้น และนำไปพัฒนากิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้ความต้องการของสังคมเป็นผู้รับ พิจารณาร่วมกับค่านิยมขององค์กร

ศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อให้รู้จริง ทำจริง ถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญหลายแหล่ง และเลือกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศมากที่สุดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในโครงการอย่างแท้จริง

2. พัฒนาอย่างครบวงจรและต่อยอดให้เกิดความยั่งยืน

กิจกรรม ความรับผิดชอบต่องสังคมของ SCG พยายามเน้นให้เกิดความต่อเนื่องครบวงจร เพื่อให้ต่อยอดได้ในระยะยาวยกตัวอย่างเช่น หลังจากกิจกรรมสร้างฝายชะลอน้ำเริ่มดำเนินการได้ระยะหนึ่ง โดยมุ่งหวังที่จะขยายผลเรื่องการอนุรักษ์น้ำให้ได้ผลอย่างยั่งยืนจึงมุ่งเน้นการสร้างและปลูกจิตสำนึกการอนุรักษ์น้ำให้กับเยาวชนและคนในชุมชนด้วยวิธีการที่เรียกว่าสร้างฝายในใจคน โดยให้ความรู้และโอกาสในการเข้าถึงความรู้ เพื่อนำมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาภายในชุมชนเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง นอกจากนี้ยังได้ร่วมกันจัดกิจกรรมอนุรักษ์น้ำเพื่อแก้ไขปัญหา น้ำขาด น้ำเกินและน้ำเสียอาทิโครงการแก้มลพิษการบำบัดแหล่งน้ำโดยวิธีชีวภาพ รวมถึงกระบวนการผลิตในโรงงานมีการบริหารจัดการน้ำโดยใช้หลัก 3 R (Reuse Reduce/Recycle Replenish) คือการใช้ทรัพยากรและพลังงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและลดการก่อให้เกิดของเสียและมลพิษ

3. การมีส่วนร่วมของผู้รับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนและสังคม จึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กรโดยตรงเท่านั้น แต่รวมไปถึงผู้มีส่วนได้เสียในทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องด้วย ยกตัวอย่างเช่น การสร้างฝายชะลอน้ำ กิจกรรมนี้จะไม่ประสบความสำเร็จด้วยฝีมือของSCG หรือพนักงานของ SCG เท่านั้น แต่ยังอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่ช่วยทำนุบำรุงจากชุมชนในพื้นที่จากวิชาการศึกษาสาขาต่างๆ ได้รับความสนใจและการขยายผลสู่ชุมชนในพื้นที่อื่นๆ โดยการเผยแพร่เพื่อสร้างองค์ความรู้และจิตสำนึกในวงกว้างผ่านสื่อมวลชน

รูปแบบกิจกรรม SCG

ก่อนที่จะมีการนำนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปดำเนินการนั้น องค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อกำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนกิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับการวางแผนทั้งหมดขององค์การ และกำหนดวิธีการที่จะนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติ และการทำนายสภาพแวดล้อมอันได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาแผนระยะยาวและระยะสั้นขององค์การ (Certo, 2006)

จุดเริ่มต้นในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมของ SCG ใกล้เคียงกับองค์กรอื่น ๆ คือ เริ่มจากการบริจาคการกุศล และพัฒนาสู่การเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม ในการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง รวมถึงผนวกความรู้ ความเชี่ยวชาญขององค์กรเข้ากับศักยภาพของชุมชน ส่งผลให้ชุมชนสามารถยืนหยัดพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนและจากประสบการณ์ที่ผ่านมาจึงได้แบ่งประเภทของกิจกรรมเพื่อสังคมโดยคำนึงถึงลักษณะของโครงการ (Practices) และการเข้าไปมีส่วนร่วมของ SCG (Participation) ทำให้แบ่งกิจกรรมเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. Leadership เป็นโครงสร้างต้นแบบที่ SCG เป็นผู้คิดริเริ่มโครงการและขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงาน ตั้งแต่วิเคราะห์ปัญหา วางแผนและร่วมดำเนินงานในทุกกระบวนการ ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังได้ประเดิมผลในทุกๆ ขั้นตอนของการดำเนินโครงการ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันยังเปิดรับข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกลุ่มนี้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ SCG และสามารถขยายผลเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ได้ด้วย ได้แก่ โครงการสมาคมเพื่อนชุมชนในพื้นที่มาบตาพุด จ.ระยอง, โครงการจัดการขยะมูลฝอยโดยชุมชน, โครงการเอสซีจีรักน้ำเพื่ออนาคต

2. Advance เป็นโครงการที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการเสริมศักยภาพของตนในด้านต่างๆ ที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทาง โดย SCG เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือมีส่วนร่วม ได้แก่ SCG Thailand Robot Championship

3. Engagement เป็นโครงการที่ช่วยยกระดับคุณภาพหรือเสริมสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ อาทิ การศึกษา กีฬา และสิ่งแวดล้อม โดย SCG เป็นผู้สนับสนุนหลักและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ได้แก่ กิจกรรมจิตอาสาของพนักงานSCG ค่ายวิทยาศาสตร์เยาวชน SCG Sci Camp

4. Commitment เป็นโครงการสนับสนุนสังคมในภาพรวมเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น หรือช่วยบรรเทาความเดือดร้อน โดย SCG สนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อสังคมผ่านองค์กรต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่สังคมและการสนับสนุนโดยตรงกับกลุ่มคนด้อยโอกาส ได้แก่ โครงการโรงเรียนหนูสู้ภัย การสนับสนุนมูลนิธิ และองค์กรสาธารณกุศล



ภาพที่ 2.2 ผังกิจกรรมเพื่อสังคม โดยแบ่งตามลักษณะโครงการและการมีส่วนร่วม
ที่มา: บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2556)

อุตสาหกรรมต้องเติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน มุ่งเน้นให้พนักงานของบริษัทเข้าถึงประชาชนในพื้นที่เพื่อรับรู้ปัญหา และสนับสนุนการพึ่งพาตนเองของชุมชน ทั้งด้านจิตสำนึกรักษามรดกและ สิ่งแวดล้อม การสร้างความมั่นคงในชีวิตความเป็นอยู่ การสร้างรายได้ และอาชีพ ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรม

จากการแบ่งกิจกรรมดังกล่าวทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงของโครงการแต่ละประเภทเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งครอบคลุมความต้องการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมในภาพรวม

แนวคิดด้านภาวะผู้นำ

การขับเคลื่อนให้เกิดการนำนโยบายต่างๆ รวมถึงการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติให้เกิดผลในองค์กรมาจากปัจจัยผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง (Bureekul, 1998) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและศึกษามายาวนาน สำหรับความหมายหรือนิยามมีจำนวนมาก และแตกต่างกันในหลายแง่มุม ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ปี	ผู้นิยาม	ความหมายของภาวะผู้นำ
1957	Hemphill and Coons	พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบังคับให้สมาชิกปฏิบัติตามเป้าหมายร่วมกัน
1967	Likert	กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดและความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา
1974	Stogdill	กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่การตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย
1978	Burns	การปฏิบัติเมื่อบุคคลได้รับการจัดการให้ทำบางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การเมือง จิตวิทยา และแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อที่จะกระตุ้นให้เขามามีส่วนร่วมและสนใจให้ผู้ตามพึงพอใจ
1982	Smircich and Morgan	การตระหนักถึงกระบวนการที่แต่ละบุคคลหรือหลายคนสามารถประสบความสำเร็จในความพยายามที่จะกำหนดและอธิบายความเป็นจริงของผู้อื่น
1984	Rauch and Behling	กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่ถูกจัดการเพื่อให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ปี	ผู้นิยาม	ความหมายของภาวะผู้นำ
1990	Jacobs and Jaques	กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมาย(ที่เปี่ยมไปด้วยทิศทาง)ต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นที่ทำให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
1994	Drath and Palus	กระบวนการที่ให้ความหมายกับสิ่งที่ผู้คนกำลังร่วมกัน เพื่อที่คนจะได้เข้าใจและอุทิศตัว
1999	House <i>et al.</i>	ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์การมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ
2005	Daft	ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม
2005	Robbins and Coulter	สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ นำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น
2010	Yukl อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)	กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการนำโครงสร้าง และการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์การ

จากคำนิยามที่ได้ศึกษาเบื้องต้นพบว่าคำนิยามของภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่ได้กล่าวถึงความสามารถของบุคคล ความเชื่อ อิทธิพล จูงใจผู้ตาม และการบรรลุจุดหมาย หรือเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สร้างกระบวนการที่มีอิทธิพลในการสร้างความเชื่อ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นภายในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จร่วมกัน

รูปแบบภาวะผู้นำ

วิวัฒนาการของผู้นำมีมาช้านานจนถึงยุคของดิจิทัลซึ่งเป็นตัวแทนของผู้นำเชิงเรียนรู้ (Learning Leader) ที่เน้นความสัมพันธ์และเครือข่ายและจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านวิสัยทัศน์และคำนิยามมากกว่าอำนาจและการควบคุม ผู้นำจะหาประสบการณ์ เรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอทั้งในแง่ส่วนตัวและในอาชีพการงาน และยังส่งเสริมให้มีการพัฒนาและสร้างการเติบโตกับผู้อื่นได้ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556)

Conger and Kanungo (1987 อ้างใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554) ได้เสนอผู้นำเชิงเสนอหาที่มีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ ไม่เป็นคนหัวรุนแรง ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ทำให้สิ่งที่พิเศษจากคนอื่น ก่อให้เกิดความประทับใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำจะต้องทุ่มเทกับการทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง ลงทุนในสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ตามมากกว่าของตนเอง
3. ผู้นำจะต้องมั่นใจในจุดยืนของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่สับสน สับสนล้ม ทำให้อุบัติการณ์มีกำลังใจในการทำงานเพิ่ม โอกาสในความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น
4. ผู้นำจะต้องใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักจูงผู้ตามให้กระทำตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มากกว่าที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นๆ เป็นการเพิ่มอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญที่ผู้นำมีอยู่ให้ปรากฏชัดเจนขึ้น ทำให้ผู้นำมีความเหนือจากบุคคลอื่นๆ

Likert (1961) ได้ศึกษาร่วมกับมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert สร้างขึ้น โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. แบบใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เชือดมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่างการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงานซึ่งLikert พบว่าแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และยังพบว่ามีผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความความสำเร็จขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้นำผลการศึกษาจากการวิจัยที่สำคัญส่วนหนึ่งซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมีสาระสำคัญดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเสริมสร้างแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานอีกทั้งตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเองสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุขหอม

ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายมีความเมตตากรุณาโอบอ้อมอารีสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาและให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบการหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงานหรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการรักษาคำพูดยึดมั่นในศีลธรรมมีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมองการณ์ไกลและมีความคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาลปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคมปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดีและดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์แก่สังคม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อด้อยของตนเอง

Burns (1978 อ้างใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554) ได้นำเสนอผลงานการศึกษาภาวะผู้นำโดยมีรากฐานมาจากการงานของ Downton และ Zaleznik ซึ่ง Burns ได้เสนอความคิดว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader- Followers Interaction) นั้น สามารถมีลักษณะได้สองแบบ คือแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และแบบแปลงสภาพ (Transforming) โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบแลกเปลี่ยนนั้น จะมีความสัมพันธ์ที่อยู่บนรากฐานของการแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีมูลค่า ซึ่งสิ่งที่มีมูลค่านั้นอาจจะเป็นได้ทั้งแบบ มีมูลค่าทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ หรือทางอารมณ์ ในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแปลง สภาพ (Transforming Leadership) และผู้ตามนั้น จะเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนรากฐานของแรงจูงใจ (Motivation) ความมีคุณธรรม (Morality) และแรงบันดาลใจทางจริยธรรม (Ethical Inspirations) ของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตามในแง่ที่ทำให้ผู้ตามมีสิ่งดังกล่าวข้างต้นสูงมากขึ้น ตามทัศนะของ Burns ภาวะผู้นำแบบแปลงสภาพ จะเน้นไปที่ การมีเป้าหมายที่ไกลกว่าและเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ของผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ตาม

มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในทางกลับกัน ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนประโยชน์ส่วนตนของผู้ตาม และด้วยเหตุนี้จึงมี ข้อจำกัดทั้งในแง่ของขอบเขต (Scope) และผลกระทบ (Impact) ต่อผู้ตาม แต่ภาวะผู้นำแบบแปลง สภาพ จะสร้างให้ผู้ตามมีความตระหนักในด้านคุณธรรมและจริยธรรม จนนำมาสู่การปฏิบัติและ โน้มน้าวผู้ตามให้ก้าวข้ามพ้นผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อบรรลุในสิ่งที่ดีกว่า (Antonakis and House, 2002 อ้างใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554)

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ที่มา: Waldman (2007 อ้างใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556)

แนวปฏิบัติตามหลักการดังนี้ (Waldman, 2007 อ้างใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556)

หลักการที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและยั่งยืนในระดับกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นในค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเข้มแข็ง คนที่มีอุปนิสัยเป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีความเชื่อและค่านิยมที่สะท้อนถึงมาตรฐานทางศีลธรรมระดับสูงและรู้สึกถึงพันธะผูกพันที่จะต้องทำสิ่งที่ถูกต้องและห่วงกังวลถึงผู้อื่น ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและยั่งยืนได้ต้องมีค่านิยมรับผิดชอบต่อสังคมเป็นพื้นฐาน มีแนวปฏิบัติที่ดีดังนี้

1) ตรวจสอบศีลธรรมของพฤติกรรมและการตัดสินใจ

เป็นการตรวจสอบระดับศีลธรรมสำหรับทุกคนทั่วไปในสังคม กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และตัวเองว่ามีพฤติกรรมและการตัดสินใจต่างๆเป็นไปตามหลักการพัฒนาศีลธรรมส่วนบุคคลของโคลเบอร์ก 3 ระดับอย่างไร ระดับก่อนเกณฑ์ บุคคลจะทำตามกฎหรือคำสั่งเพื่อหลีกเลี่ยง

การลงโทษ ระดับตามเกณฑ์ บุคคลจะทำตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มเพื่อต้องการให้กลุ่มหรือสังคมยอมรับ ระดับเหนือเกณฑ์ บุคคลจะปฏิบัติตามหลักการความยุติธรรมว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิดและมีการทำตามมาตรฐานจริยธรรมโดยไม่คำนึงถึงความคาดหวังของคนอื่น

2) พิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมักจะส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มตัวอย่างเช่นการตัดสินใจย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่าย่อมส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นคนงาน พนักงาน ชุมชนที่โรงงานตั้งอยู่ หรือแม้แต่ประเทศที่ไปลงทุน ดังนั้นการตัดสินใจใดๆก็ตามควรที่จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3) แสดงพันธะผูกพันส่วนตัวต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

การแสดงพันธะผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อวาระแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมย่อมเป็นการส่งสัญญาณไปยังสมาชิกในองค์กรตลอดจนสังคมถึงความเอาใจจริงเอาใจในการทำตามคำมั่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการต่อสังคมขององค์กร

หลักการที่ 2 ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมในระดับกลยุทธ์ต้องมี 1) พฤติกรรมเชิงวิสัยทัศน์ 2) ความซื่อตรงและความโปร่งใส องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับผู้นำคือวิสัยทัศน์ที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรได้มองเห็นทิศทางในอนาคตที่จะฝ่าฟันไปด้วยกัน ส่วนความซื่อตรงจะเกี่ยวข้องกับ 1) การเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลสำคัญแก่ผู้ตาม 2) รักษาคำพูดของตนเอง และ 3) รักษาผลประโยชน์ของผู้ตามมากกว่าของตนเอง มีแนวปฏิบัติที่ดีดังนี้

1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันนั้นจะต้องสร้างขึ้นบนความปรารถนาส่วนหนึ่งของผู้ตามเพื่อจะได้มีส่วนร่วมและเชื่อมโยงไปยังวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นเมื่อผู้ตามได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของตนเองก็จะเป็นแนวทางเดียวกันกับการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรนั่นเอง

2) กระตุ้นผู้ตามให้หาหนทางแห่งความสมดุลของความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกระทำและตัดสินใจ

การดำเนินการตามวิสัยทัศน์จะต้องหาวิธีการที่จะสร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และดำเนินการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเป็นแนวร่วมและสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) อนุญาตหรือแม้แต่สนับสนุนให้พนักงานแสดงออกมาซึ่งค่านิยมทางศีลธรรมหรือจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน แต่คำแนะนำนี้มีได้หมายถึงการจัดสถานที่สวดมนต์ให้กับพนักงานแต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมทางด้านจริยธรรมให้พนักงานได้ตระหนักถึงจริยธรรมในการทำงานซึ่งจะเป็นหลักการในการตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมได้เป็นอย่างดี

หลักการที่ 3 ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมระดับกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามที่ใกล้ชิดเช่นเดียวกันกับผู้ตามที่อยู่ห่างไกล การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ตามมีความสำคัญกับผู้นำ ไม่ว่าผู้ตามนั้นจะอยู่ใกล้ชิดหรือห่างไกลจากผู้นำ ความห่างไกลนั้นอาจจะเป็นผู้ตามที่อยู่ในระดับล่างหรือผู้ตามที่อยู่ไกลด้วยระยะทางหรือไกลด้วยภูมิศาสตร์ การสร้างความสัมพันธ์สามารถดำเนินการได้โดยการจัดการภาพลักษณ์หรือความประทับใจประสมกับการนำโดยการเดินไปรอบๆหรือประชุมไปรอบๆซึ่งหมายถึงการลงไปรับฟังความเห็นจากพนักงานระดับล่างหรือพนักงานที่อยู่ห่างไกลเป็นครั้งเป็นคราว แม้ว่าจะมีเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมมาช่วยเช่นการประชุมทางไกล อีเมล เป็นต้น แต่ก็ยังไม่อาจทดแทนการพบปะรับฟังความเห็นแบบตัวเป็นๆได้

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1983 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) กล่าวว่าผู้นำจะเป็นผู้มีศักยภาพอย่างมากในการปลูกฝังและสร้างเสริมลักษณะทางวัฒนธรรมจากกลไก 5 ประการคือ

1) มีความตั้งใจ (Attention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจที่ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมด้วยการใช้การสื่อสารตามลักษณะของค่านิยมและสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยใช้โอกาสเลือกในการสอบถาม ใช้การวัด การวิจารณ์ การยกย่องและการติชม เป็นต้น

2) ใช้ปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิกฤตการณ์ (Reaction to crisis) เนื่องจากวิกฤตการณ์มีความสำคัญเพราะมีผลกระทบต่ออารมณ์จึงต้องใช้ศักยภาพมากขึ้นสำหรับการเรียนรู้เกี่ยวกับคำนิยาม ผู้นำจึงต้องมีความเข้มแข็งแน่วแน่ในการต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3) เป็นแบบอย่างด้านบทบาท (Role modeling) ผู้นำต้องสามารถสื่อคำนิยาม และคาดการณ์โดยปฏิบัติการด้วยตนเองให้เป็นตัวแบบ โดยเฉพาะการปฏิบัติการเพื่อแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดี ความเสียสละในการบริการนอกเหนือจากหน้าที่ของตน

4) การจัดสรรรางวัล (Allocation of reward) ผู้นำจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการจัดสรรรางวัลให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน เมื่อพนักงานมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

5) กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกและการให้ออก (Criteria for selection and dismissal) ผู้นำต้องยึดวัฒนธรรมองค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการพิจารณาให้พนักงานออกจากองค์กรก็ใช้หลักเช่นเดียวกัน

ผู้นำที่ไม่มีคำนิยามและไม่รักษาคำนิยามหลักเอาไว้ การกระทำของพวกเขาย่อมส่งผลกระทบต่อคนอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากตนเอง คำนิยามของผู้นำ ถือเป็นหัวใจสำคัญแห่งการเป็นผู้นำ และเป็นตัวผลักดันให้ทำสิ่งต่างๆ ดังนั้นต้องกำหนดคำนิยามให้ชัดเจน มุ่งมั่น เพราะนี่คือสิ่งที่จะกำหนดพฤติกรรม เมื่อผู้นำได้ลองใคร่ครวญถึงคำนิยามของตัวเอง เชื่อว่ามีหลัก 3 เรื่องดังนี้ (Maxwell, 2011 อ้างใน วันดี อภิรักษ์ธนากร, 2555)

1) คำนิยามด้านจริยธรรม นั่นคือ การทำสิ่งที่ถูกต้องโดยมีเหตุผลที่ถูกต้องมีความหมายว่าอย่างไร

2) คำนิยามด้านความสัมพันธ์ นั่นคือ คุณจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเคารพนับถือร่วมกันผู้อื่นได้อย่างไร

3) คำนิยามด้านความสำเร็จ นั่นคือ เป้าหมายอะไรที่คุ้มค่ากับการดำเนินชีวิต

Allison (1971) กล่าวว่าผู้นำที่จะสามารถนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติต้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถสื่อสารความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ มีความสามารถในการกระตุ้นให้หน่วยงานภายในบริษัทเห็นความสำคัญ มีความสามารถในการเป็นตัวแทนของบริษัทที่จะสื่อสารกับสาธารณะและสื่อมวลชนว่าบริษัทมีนโยบายกำกับดูแลกิจการอย่างไรซึ่งสอดคล้องกับ Van den Berghe and Louche (2005) สนับสนุนว่าการมีภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทว่าสองแนวคิดนี้มาจากแหล่งที่มาซึ่งเป็นพื้นฐานเดียวกันนั่นคือ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิดของ Waldman (2007 อ้างใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556) อันประกอบไปด้วย ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ, ทัศนคติ และความซื่อตรงของผู้นำ และค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม เป็นตัวแปรที่นำไปใช้ในการวิจัย

แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร (สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Sathe (1985) ให้ความหมายว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

Jenks (1990) ให้ความหมายว่า ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เป็นลักษณะพิเศษขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น

Moorhead and Griffin (1995) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การคือ การสร้างค่านิยมซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าพฤติกรรมใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับและพฤติกรรมใดไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997) ให้ความหมายว่าเป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้และการรับรู้นี้จะนำไปสร้างรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวัง

Greenberg (2002) ให้ความหมายว่า เป็นกรอบความคิดที่ประกอบไปด้วยความรู้สึกลึกซึ้งและค่านิยมที่อยู่กับสมาชิกทุกคนขององค์การ

Gordon (2002) ได้ให้ความหมายว่าเป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Hills and Jones (2003) ให้ความหมายว่า การรวมกันของค่านิยม และบรรทัดฐานที่ใช้ควบคุมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ กับกลุ่มอื่น และลูกค้าคนอื่นภายนอกองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540) ให้ความหมายว่า ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งวิเคราะห์ได้ 2 ระดับคือ ระดับพื้นผิว คือวัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การและการวางผังสำนักงาน ระดับที่ลึกกว่าคือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะสร้างและดำรงอยู่ให้ยืนยาวเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีสุขภาพที่ดี มีความแข็งแรงสืบทอดวัฒนธรรมไปรุ่นต่อรุ่น ผู้บริหารสามารถสร้างและคำจูงให้วัฒนธรรมยืนยาวต่อไปได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

Gary Dessle (1998 อ้างใน พิพัฒน์ นนทาธรรณ, 2553)

1. พิมพ์ข้อความค่านิยมหลัก (Publish a Core Value Statement) การพิมพ์เผยแพร่ค่านิยมหลักเป็นขั้นตอนแรกในการสร้างวัฒนธรรม เป็นการส่งสัญญาณที่สำคัญและเป็นแนวทางในความประพฤติของสมาชิกในองค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับรู้ถึงค่านิยมหลักขององค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารถึงลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้นซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร

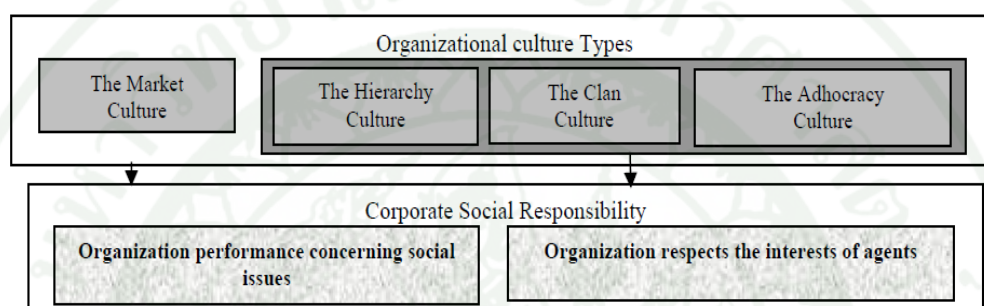
2. ใช้ภาวะผู้นำ (Exercise Leadership) กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันค่านิยมร่วมกันจะเริ่มจากผู้ก่อตั้งองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่เลือกพันธกิจพื้นฐานและบริบทแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงาน

3. ใช้แนวปฏิบัติทางการจัดการ (Use Management Practices) ผู้บริหารจะใช้หลักการจัดการคือการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจะคัดคนที่มีค่านิยม ความคิดต่างๆที่เข้ากันได้กับองค์กรมาร่วมงาน

4. ใช้สัญญาณ สัญลักษณ์ เรื่องราว พิธีกรรม และพิธีรีตอง (Use Signs, Symbols, Stories, Rites and Ceremonies) เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่จะสร้างวัฒนธรรมโดยการกำหนดบรรทัดฐาน ปลุกฝังความเชื่อ อบรมค่านิยมและสร้างความรู้สึกร่วมกัน ด้วยการใช้แนวปฏิบัติทางการจัดการและการใช้สัญญาณ สัญลักษณ์ เรื่องราว พิธีกรรม และพิธีรีตองต่างๆ

ในส่วนของการวิจัยเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ Übuis and Alas (2009) ซึ่งศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรแบบต่างๆต่อการบ่งชี้ถึงรูปแบบของการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นงานวิจัยเพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมหรือตอบสนองต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กร โดยการออกแบบสำรวจให้กับกิจการและบริษัทของประเทศต่างๆ ได้แก่ เอสโทเนีย จีน ญี่ปุ่น รัสเซีย สาธารณรัฐเชค ฟินแลนด์ เยอรมัน และ สโลวาเกีย โดยจับกลุ่มของกิจการประเภทจำหน่าย ประกอบเครื่องจักรอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกลไฟฟ้าต่างๆ รวม 6,094 ตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่าง ความรับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กร

งานวิจัยแบ่งกลุ่มวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภทตาม Cameron และ Quinn คือ แบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan) แบบเน้นการตลาด (Market) แบบปรับตัว (Adhocracy) และแบบโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarchy) โดยพยายามหาความเชื่อมโยงกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ประเภท คือ กิจการที่คำนึงถึงประเด็นด้านสังคมต่างๆ (The firm performance concerning social issues) กิจการที่ใส่ใจต่อความสนใจของกลุ่มต่างๆ (The firm respects the interests of agents) เช่น กลุ่มลูกค้า ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชนท้องถิ่น สหภาพแรงงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.4 แสดงรูปแบบวัฒนธรรมที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม
ที่มา: Übuis and Alas (2009)

ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ใน 8 ประเทศ สรุปได้ว่า กิจการที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบที่ 1 เน้นการตลาด (Market) จีน ญี่ปุ่น รัสเซีย เยอรมัน โดยอาจมีสาเหตุเนื่องจากรูปแบบ Market ต้องแบ่งปันผลประโยชน์ต่อกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ลูกค้า บริษัทร่วม ผู้บริโภค ผู้ถือหุ้นกลุ่มลูกจ้าง สหภาพแรงงาน ชุมชนท้องถิ่น และภาครัฐ

Übuis (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการรับผิดชอบต่อสังคมของปัจจัยด้านองค์การและปัจจัยด้านบุคคลในสภาพบรรยากาศที่เน้นนวัตกรรมในบริษัทในประเทศเอสโตเนีย จีน ญี่ปุ่น เช็ก ฟินแลนด์ เยอรมัน รัสเซียและสโลวาเกียโดยผลการศึกษาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและวัฒนธรรมบริษัท พบว่าวัฒนธรรมแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทโดยรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับเปลี่ยน (Adhocracy Culture) สามารถพยากรณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทใน 2 ด้าน คือการดำเนินงานของปฏิบัติเกี่ยวกับ ประเด็นทางสังคมและให้ความเคารพต่อผลประโยชน์ของตัวแทน

บริษัทสำหรับรูปแบบวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) สามารถพยากรณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในเรื่องการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับประเด็นทางสังคม

จากการศึกษางานวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ได้สรุปแนวคิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรโดยประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 6 คน คือ Harrison (1972); Charles (1979); Cameron and Quinn (1999); Denison (2000) และ Daft (2008) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดด้านวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	Harrison (1972)	Charles (1979)	Handy (1981)	Cameron and Quinn (1999)	Denison (2000)	Daft (2008)
การปรับตัว	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
โครงสร้างและกฎระเบียบ	✓	✓	✓	✓		✓
การตลาด	✓		✓	✓		
พันธกิจ		✓			✓	✓
ความสอดคล้องกัน					✓	

ที่มา: เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552)

ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้ศึกษาประเด็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตลาดร่วมกับงานวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) โดยเพิ่มแนวคิดของ Slocum and Hellriegel (2011) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่ง และได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 ด้านคือ

1. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐาน และมีโครงสร้างองค์กรตามลำดับชั้น

2. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้พนักงานยึดถือร่วมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง

3. วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และมุ่งเน้นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งมีลักษณะของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรจากธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด และสถานะทางการเงินขององค์กรเป็นสำคัญ

จากการต่อยอดแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้ครอบคลุมกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทางผู้วิจัยจึงผนวกแนวคิดดังกล่าวโดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Clan culture หรือ Group culture หรือ Involvement culture) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) สิ่งที่ยึดถือร่วมกันในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่ายึดการควบคุม มุ่งใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการพัฒนา มุ่งสนใจพนักงาน ส่วนของ Daniel R. Denison เสริมเรื่องการให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน ส่วน Daft เพิ่มเติมในเรื่องการตอบโต้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ภาพรวมแล้วก่อให้เกิดการร่วมมือกันผ่านความสอดคล้องร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันในงานเช่นกัน ผู้นำเสนอองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ Harrison (1972); Charles (1979); Cameron and Quinn (1999); Denison (2000); Daft (2008) และ Slocum and Hellriegel (2011)

2. วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability culture) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวางแผนหลังจากที่ประเมินและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า คือ มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง

(Creating Change) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) มีการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) อ้างอิง Denison, Cameron and Quinn ส่วน Daft เน้นส่วนของมอบอำนาจให้พนักงานในการตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งต่างกับ Charles ที่ลักษณะการทำงานขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีบุญบารมีเป็นที่ยอมรับของสมาชิก Slocum and Hellriegel เน้นการพัฒนาจากผู้ประกอบการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงหรือเรียกว่า วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) ผู้นำเสนอองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ Harrison (1972); Charles (1979); Cameron and Quinn (1999); Denison (2000) และ Daft (2008)

3. วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission culture) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การต้องร่วมรับรู้ในแนวทางขององค์การร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทันกลยุทธ์ที่กำหนด ก็สามารถมุ่ง ไปยังเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การคือ การมีแนวกลยุทธ์และจุดมุ่งหมาย (Strategic Direction and Intent) การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำเสนอองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ Charles (1979); Denison (2000) และ Daft (2008)

4. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐาน และมีโครงสร้างองค์การตามลำดับขั้น และ Cameron and Quinn ได้กล่าวเสริมว่าพนักงานทำงานภายใต้การควบคุมมีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานและเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง ผู้นำเสนอองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ Harrison (1972); Charles (1979); Cameron and Quinn (1999); Daft (2008) และ Slocum and Hellriegel (2011)

5. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่างๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน แต่ Slocum and Hellriegel ได้วัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด และสถานะทางการเงินขององค์การเป็นสำคัญ ผู้นำเสนอองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ Charles (1979); Denison (2000) และ Daft (2008)

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันไทยพัฒน์ได้กล่าวว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จคือ การใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ถูกต้องในการวัดผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือมีการเลือกตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

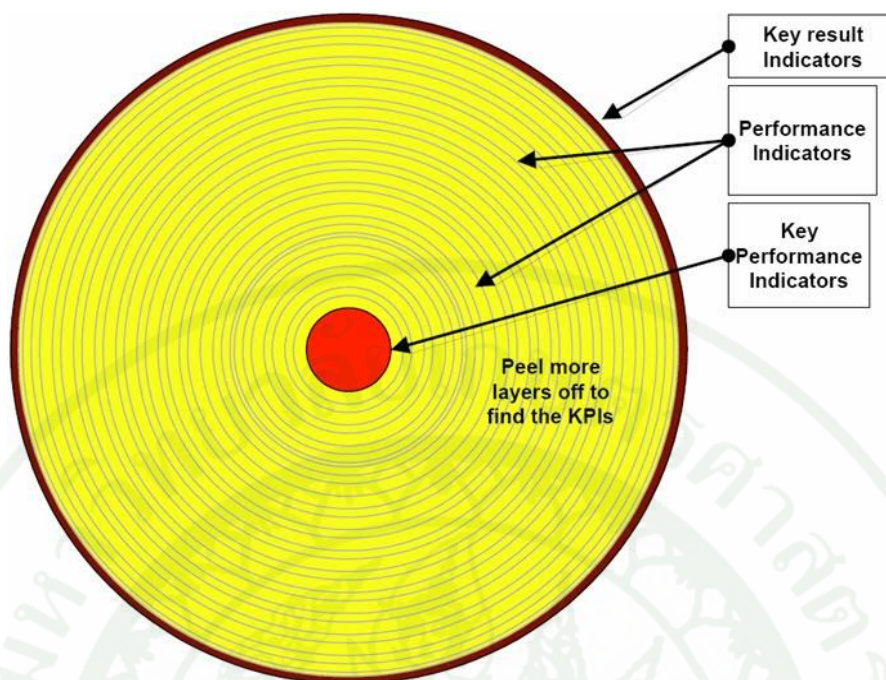
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิด (David Parmenter, 2010 อ้างใน สถาบันไทยพัฒน์, 2555) คือ

1. Key Result Indicators (KRIs) เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หลักที่บ่งบอกถึงสิ่งที่เป็นผลจากการดำเนินงานในแต่ละมุมมอง ได้แก่ ความพึงพอใจของชุมชนรอบโรงงาน ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานขององค์กรในหลายๆด้านประกอบกัน เช่น การดูแลของเสียที่ปล่อยออกมาจากโรงงาน มิให้เกิดเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดที่ใช้คือ ค่ามาตรฐานของเสียที่ปล่อยออกจากโรงงาน การร่วมทำกิจกรรมต่อเนื่อง หรือการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

ฉะนั้นการใช้ KRIs เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานซึ่งมาจากหลายปัจจัย อาจไม่สามารถปรับปรุงหรือจัดการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมในกระบวนการงานสำคัญๆ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของชุมชนได้ในทุกปัจจัย

2. Performance Indicators (PIs) เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ ค่ามาตรฐานของเสียที่ปล่อยออกจากโรงงาน จำนวนกิจกรรมที่โรงงานเข้ามีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน ระดับการรับรู้ข่าวสารของชุมชน

3. Key Performance Indicators (KPIs) เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่บ่งบอกถึงสิ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ต้องการดำเนินการ ได้แก่ หากตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนหากโรงงานไม่ดำเนินการ มากกว่าด้านอื่น ก็จะจัดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก



รูปภาพ 2.5 แสดงชนิดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
ที่มา: Parmenter (2010 อ้างใน สถาบันไทยพัฒน์, 2555)

การชี้วัดผลงาน

การชี้วัดผลงานด้วยบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

เป็นการชี้วัดผลงานด้วยบัตรคะแนนสมดุล เป็นระบบการจัดการที่เน้นการวัดที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศของพนักงานในทุกระดับในองค์กร BSC เป็นมากกว่าการวัดเชิงปฏิบัติการ การนำ BSC มาใช้กับ ความรับผิดชอบต่อสังคม ทำได้ด้วยการเพิ่มมุมมองทางด้านสังคมเข้าไปและสร้างตัวชี้วัดทางสังคมที่ต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร BSC จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมสังคมได้อย่าง เชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างดี

การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรตามแนวทาง BSC นั้น มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective) ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

2. ลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงินและลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ BC เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบแต่ทั้งนี้ องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้านให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น (พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ, 2555)

การควบคุมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นการควบคุมกิจกรรมหรือโครงการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่องค์กรดำเนินการอยู่ว่ามีการดำเนินการอย่างไรเป็นการควบคุมทั้งทางผลผลิต พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติ งบประมาณ และบรรทัดฐานองค์กร

ตารางที่ 2.3 แสดงประเภทการควบคุมและกลไกการควบคุม

ประเภทการควบคุม	กลไกการควบคุม
การควบคุมทางผลผลิต (Output Control)	การวัดผลทางการเงิน เป้าประสงค์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม งบดำเนินการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม งบลงทุน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
การควบคุมทางพฤติกรรม (Behavior Control)	การดูแลตรง การจัดการโดยวัตถุประสงค์ กฎและกระบวนการปฏิบัติงาน มาตรฐาน
การควบคุมทางวัฒนธรรม/กลุ่มสัมพันธ์ (Culture/Clan Control)	ค่านิยม บรรทัดฐาน การกล่อมเกลาทางสังคม

ที่มา: พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553)

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันไทยพัฒน์แห่งประเทศไทย (2555) ได้ให้ความหมายของ ซีเอสอาร์ เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Corporate Social Responsibility (CSR) หรือ บริษัทบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้ผู้ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

Kothler and Lee (2005 อ้างใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) ได้จำแนกไว้เป็น 7 ชนิด (type) กิจกรรม ได้แก่

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน วัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการเฟ้นหาอาสาสมัครเพื่อการ

ดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานส่งเสริมนั้นด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่ง องค์กรใด หรือกับหลายๆ องค์กรก็ได้

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการอุดหนุน หรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหา ทางสังคมจำเพาะหนึ่งๆ ซึ่งมักมีช่วงเวลาที่จำกัดแน่นอน หรือดำเนินการแบบจำเพาะผลิตภัณฑ์ หรือให้แก่การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรมซีเอสอาร์ชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมักร่วมมือกับองค์กรที่ไม่ มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขาย ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิด โอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทาง การซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้อง เสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการ พัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้าน ความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาวะ ความแตกต่างสำคัญระหว่างการตลาดเพื่อมุ่ง แก้ไขปัญหาด้านสังคมกับการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม คือ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้าน สังคมจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลักในขณะที่การส่งเสริมการรับรู้ ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ตลอดจนการสนับสนุน ทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหา ทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงินหรือวัตถุสิ่งของ เป็นกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม ที่พบเห็นในแทบทุกองค์กรธุรกิจ และโดยมากมักจะเป็นไปตามกระแสความต้องการจาก ภายนอกหรือมีผู้เสนอให้ทำ มากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายใน องค์กรเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้ พนักงาน คู่ค้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่และเพื่อตอบสนอง ต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย องค์กรธุรกิจอาจเป็นผู้ดำเนินการ เองโดยลำพัง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอาสาดังกล่าว

นั่นเอง หรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในรูปของวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้นๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

7. การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and Delivering Affordable Products and Services) เป็นการใช้กระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่เรียกว่า The Bottom of the Pyramid (BoP) ในราคาที่ไมแพง เหมาะกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับฐานราก ให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต พร้อมกันกับเป็น โอกาสสำหรับธุรกิจในการเข้าถึงตลาดปริมาณมหาศาล

การจำแนกกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ข้างต้น หากพิจารณาตามตระกูล (order) ของความรับผิดชอบต่อสังคมจะพบว่ากิจกรรม 3 ชนิดแรก เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการพูด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการสื่อสารการตลาดที่เข้าข่ายการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก (Social-driven ความรับผิดชอบต่อสังคม) ส่วนกิจกรรม 4 ชนิดหลัง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการกระทำ หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) และหากพิจารณาโดยยึดที่ตัวกระบวนการทางธุรกิจ (business process) ซีเอสอาร์ในตระกูล Corporate-driven CSR ยังสามารถจำแนกออกเป็น ความรับผิดชอบต่อสังคมจำพวก (division) ที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) กับ CSR จำพวก ที่อยู่นอกกระบวนการทางธุรกิจ หรือเกิดขึ้นภายหลังโดยแยกต่างหากจากกระบวนการทางธุรกิจ (CSR after process)

แอนนา จุมพลเสถียร และประไพพิศ มุทิตาเจริญ (2554) ได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนในการจัดทำ ความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับหน่วยงานของภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ดังนี้

1. องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างชัดเจน และกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ต้องถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรอย่างหนึ่งในระยะยาว รวมถึงผู้บริหารทั้งในระดับสูงหรือระดับอื่นๆขององค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดทำ ความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง แต่หากผู้บริหารหรือหัวหน้างานในฝ่ายต่างๆ ไม่เข้าใจหรือไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เช่น การไม่สนับสนุนด้านงบประมาณ หรือการไม่อนุญาตให้พนักงานไปร่วมกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในช่วงเวลางานเป็นต้น จึงเป็นประเด็นที่ให้ความสำคัญเช่นกัน

2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นเข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง หรือการเข้าร่วมกับกิจกรรมที่จัดร่วมกับองค์กรอื่น รวมถึง การสื่อสารให้ทราบถึงกิจกรรมด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและเสนอกิจกรรมด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมได้ นับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ การเข้ามีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรนับเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งนับเป็นการปรับหรือปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีต่อองค์กร ต่อตนเองในฐานะสมาชิกขององค์กร และต่อสังคมโดยรวมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมกับกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น นับเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างประสบผลสำเร็จที่เน้นการมีส่วนร่วมลักษณะของ Employee Engagement ซึ่งมีระดับความเข้มข้นกว่า Participation หรือ Involvement นั่นเอง (สถาบันไทยพัฒน์, 2555)

3. การให้ความสนใจในเรื่องความต้องการหรือความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจในการสนับสนุนและเข้าร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร ทั้งนี้ ส่วนใหญ่กล่าวว่าบุคลากรจะมีความเต็มใจ หรืออยากสนับสนุนตลอดจนเข้าร่วมกับกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ก็ต่อเมื่อมีความรู้สึกที่ตนเองมีความพร้อมมูลไม่ว่าจะเป็นด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีสวัสดิการที่เหมาะสมในการทำงาน กล่าวโดยสรุปคือ การให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร นับเป็นสิ่งที่เอื้อต่อความสำเร็จของ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. การสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีต่อองค์กรและตนเอง แก่บุคคลตั้งแต่ผู้บริหารถึงพนักงานขององค์กร ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมการสนทนาหลายคนได้กล่าวถึงเหตุผลที่บุคลากรบางส่วนไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ Paul Wedel กรรมการอำนวยการสถาบันคีนันแห่งเอเชีย กล่าวถึงสูตรการทำ ความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ประสบความสำเร็จต้องมี Comprehension หรือความเข้าใจกล่าวคือองค์กรต้องมีความเข้าใจที่แท้จริงในการกระทำรวมถึงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต้องถูกกำหนดในกลยุทธ์ระยะยาว ตลอดจนมองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นระบบโดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารที่ต้องสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Systematic) นั่นเอง

5. การสร้างและการตกย้ำในเรื่องจิตอาสาหรือจิตสำนึกสาธารณะแก่บุคลากรในองค์กร รวมถึงจัดดำเนินการให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากการเข้าร่วมกิจกรรมเนื่องจากอยากช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมจะรู้สึกถึงความภาคภูมิใจหรืออึดใจที่เห็นผู้อื่นมีความสุข หากสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

6. การดำเนินการสื่อสารเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยบุคคลภายในองค์กรรู้สึก ว่า องค์กรได้สื่อสารให้เกิดภาพลักษณ์เชิงบวกในฐานะหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อได้ นับเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ในด้าน “ ธรรมภิบาล ” ได้เป็นอย่างดี

7. การสร้างเครือข่ายในการจัดทำกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อการเรียนรู้ประสบการณ์ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือให้เกิดการขยายต่อทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

การวัดผลการดำเนินงาน

เมื่อองค์กรระดับประเทศแสดงเจตจำนงและมุ่งมั่นที่จะให้เกิดแรงผลักดันต่อแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในอันที่จะทำให้กลุ่มประเทศสมาชิกสามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้จริง (กัญญรัตน์ หงส์วรรณท์, 2555)

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรายงานความยั่งยืน Tripple bottom Line ควรเปิดเผยดังนี้

1) ดำเนินงานด้านธุรกิจ ได้แก่ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของธุรกิจที่สะท้อนหลักการและแนวทางปฏิบัติตามหลักการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี และผลการดำเนินงาน

2) การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ได้แก่ นโยบายการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย กระบวนการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและการฟื้นฟูธรรมชาติ กระบวนการจัดการของเสียและวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิต ลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นประโยชน์ มีคุณค่าต่อผู้บริโภค สังคมและสิ่งแวดล้อม

3) การดำเนินงานด้านสังคม ได้แก่ นโยบายจัดการด้านแรงงานและพนักงาน สวัสดิภาพในการทำงานของพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การส่งเสริมและพัฒนาชุมชนและสังคม โดยรอบพื้นที่ตั้งของธุรกิจ

แบบวัดระดับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Responsibility Index: CR Index) (Business in the Community, 2013 อ้างใน นัฐวุฒิ วงศาเสถียร, 2556) เป็นเครื่องมือช่วยชี้วัดระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจและประเมินว่าองค์กรมีการบริหารทรัพยากรที่ช่วยลดผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายใต้กรอบแนวคิดในการจัดการ การวัด และรายงานผลความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจและได้พัฒนาเพื่อวัดผลการดำเนินงานทางสิ่งแวดล้อมและสังคมและเป็นกระบวนการสร้างความโปร่งใสในสาธารณะซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งอยู่บนพื้นฐานหลักการที่ส่งเสริมการทำธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม โดยส่วนใหญ่รวมความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน และกระบวนการประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยบรรจุในกลยุทธ์ นโยบาย และความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารระดับสูง

2. การบูรณาการ คือ การผสมผสานการทำความเข้าใจรับผิดชอบต่อสังคมเข้าในองค์กร การจัดระบบ ควควบคุม และปลูกฝัง การบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไปในการตั้งแบบวัด (KPI) การบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) ของผู้บริหารระดับสูงแล้วเชื่อมโยง

เข้าไปในเรื่องของประสิทธิภาพความผูกพันต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Effective Stakeholder Engagement) ในระบบการจ่ายเงินชดเชยและโบนัสและการรายงานผลที่แสดงการรับรองข้อมูลขององค์กร

3. การบริหารจัดการ คือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ชุมชน สิ่งแวดล้อม การตลาด และสถานที่ทำงาน

4. การปฏิบัติการและผลกระทบ คือการดูแลความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่ของการรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการกระทำขององค์กรใน 2 ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและผลกระทบด้านสังคม

การชี้วัดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Index) หรือที่เรียกว่า CSRI (Reputation Institute, 2010 อ้างใน นัฐวุฒิ วงศาเสถียร, 2556) จัดทำขึ้นโดยสถาบัน Reputation Institute ที่เป็นสถาบันที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มแรงกดดันให้กับองค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรและการประเมินผลกระทบทางสังคมขององค์กร การจัดลำดับองค์กรธุรกิจต่างๆในแต่ละด้านของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งได้รับความนิยมและการยอมรับจากองค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกาจำนวน 230 องค์กร ตัวอย่างเช่น 3M, Apple, IBM, Microsoft etc. โดยสถาบันดังกล่าวได้ร่วมกับศูนย์กลางวิทยาลัยบอสตันสำหรับพลเมืองขององค์กรได้พัฒนาแบบ CSRI ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านได้แก่

1. การเป็นพลเมืองดี (Citizenship) คือ การพิจารณาว่าบริษัทมีส่วนร่วมกับชุมชนในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่เพียงแต่เป็นกระแสทางสังคม

2. บรรษัทภิบาล (Governance) แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การพิจารณาว่าองค์กรธุรกิจมีความยุติธรรมและความโปร่งใสหรือไม่ และการดูแลผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรด้วยมาตรฐานทางจริยธรรม

3. สถานที่ทำงาน (Workplace) แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการดูแลความยุติธรรมและการว่าจ้างพนักงาน และด้านการพัฒนาทักษะของพนักงานและการวางแผนโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 3 จะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีการเพิ่มมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและการตลาด ส่งผลให้เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ในด้านผลผลิตและบริการ ด้านนวัตกรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านผลการปฏิบัติการ

ประเทศไทยโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรมได้นำแนวทางมาตรฐานสากล (ISO26000: Social Responsibility) และหลักอุตสาหกรรมสีเขียวกำหนดเป็นมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works: CSR-DIW ประกาศ ณ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2556) มีวัตถุประสงค์นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีแนวทางดังนี้

1. การกำกับดูแลองค์กร (Organization government) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรจัดโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นลายลักษณ์อักษร มีความโปร่งใส สร้างแรงจูงใจรวมถึงการใช้งบประมาณ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สิทธิมนุษยชน (Human Rights) ผู้ประกอบการควรตรวจสอบและประเมินสถานะแนวทางการดำเนินงาน ผลกระทบ สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน การแก้ไขปัญหาจากการเรียกร้องความเป็นธรรม รวมถึงสิทธิการเป็นพลเมืองและสิทธิทางการเมือง

3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practice) ผู้ประกอบการควรมีการจ้างงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีสภาพการจ้างเกิดความสมดุลการทำงานและดำเนินชีวิต กำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ตามกฎหมายหรือข้อตกลงร่วม รวมถึงความปลอดภัยการทำงานและการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

4. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ควรคำนึงถึงการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ในการป้องกันมลพิษ ใช้ทรัพยากรที่ยั่งยืน การบรรเทา การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปกป้องและฟื้นฟูแหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ

5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating) แสดงความมุ่งมั่นในการส่งเสริมและดำเนินการต่อต้านคอร์รัปชันและการติดสินบน การมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างรับผิดชอบ กำหนดนโยบายการแข่งขันอย่างเป็นธรรม รวมถึงการเคารพสิทธิอย่างเป็นธรรม

6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer Issues) ผู้ประกอบการต้องดำเนินการตลาดที่เป็นธรรม ข้อมูลที่เป็นจริง และไม่เบี่ยงเบน ทำให้เข้าใจผิด การคุ้มครองด้านสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค รวมถึงการยุติข้อร้องเรียน การปกป้องข้อมูลส่วนตัว ให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงข้อมูลต่างๆ

7. การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and Development) ผู้ประกอบการควรมีส่วนร่วมในชุมชน สนับสนุน จัดทำแผนงานพัฒนาชุมชน ด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี การพัฒนาและเข้าถึงเทคโนโลยีของชุมชน รวมถึงการสร้างรายได้และส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชน

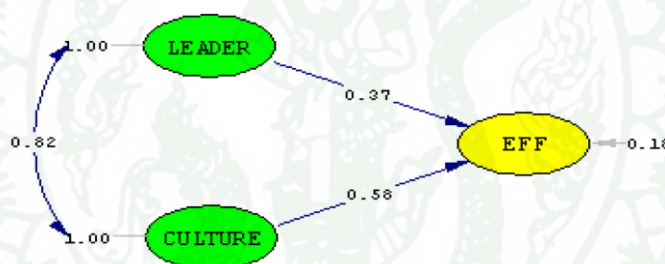
จากผลการศึกษาพบว่าลักษณะแนวทางดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีประเด็นที่คล้ายกันในหลายหัวข้อแต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำกรวิจัยนั้นเป็นกลุ่มของบริษัทลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงเลือกใช้มาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (CSR-DIW) เป็นหลักผนวกกับการนำหลักจาก ISO 26000 มาประยุกต์ใช้จึงประกอบด้วย 7 ประเด็นดังนี้ 1) การกำกับดูแลองค์กร Organization government 2) สิทธิมนุษยชน (Human Rights) 3) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practice) 4) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) 5) การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating) 6) ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer Issues) และ 7) การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and Development) มาใช้วัดผลเนื่องจากลักษณะของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ เป็นอุตสาหกรรมโรงงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงหลักมาตรฐานกรมโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหลัก

นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของผู้นำและวัฒนธรรม ที่มีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทยังสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีตัวแทน คือผู้นำต้องนำนโยบายไปปฏิบัติจนก่อรูปพฤติกรรมและความความคิดของคนภายในองค์กรซึ่งนำไปสู่การเกิดเป็นคุณลักษณะหลักขององค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความมีคุณภาพแตกต่างจากองค์กรอื่น เสมือนเป็นกลไกในการเกิดการสร้างวัฒนธรรมบริษัท สอดคล้องกับทัศนะของSchein, 2009 อ้างใน ชีรพรทองชะโชค (2556) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมบริษัท คือรูปแบบของสมมติฐานโดยนัยที่ใช้ร่วมกันซึ่ง

พัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่งในการจัดการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการประสานงานภายในซึ่งสามารถทำให้มีการทำงานที่ดีเพียงพอต่อการพิจารณาสิ่งที่ถูกต้อง และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ในการรับรู้แนวทาง ความคิด ความรู้สึก ต่อความสัมพันธ์กับ ปัญหาเหล่านั้นอย่างถูกต้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

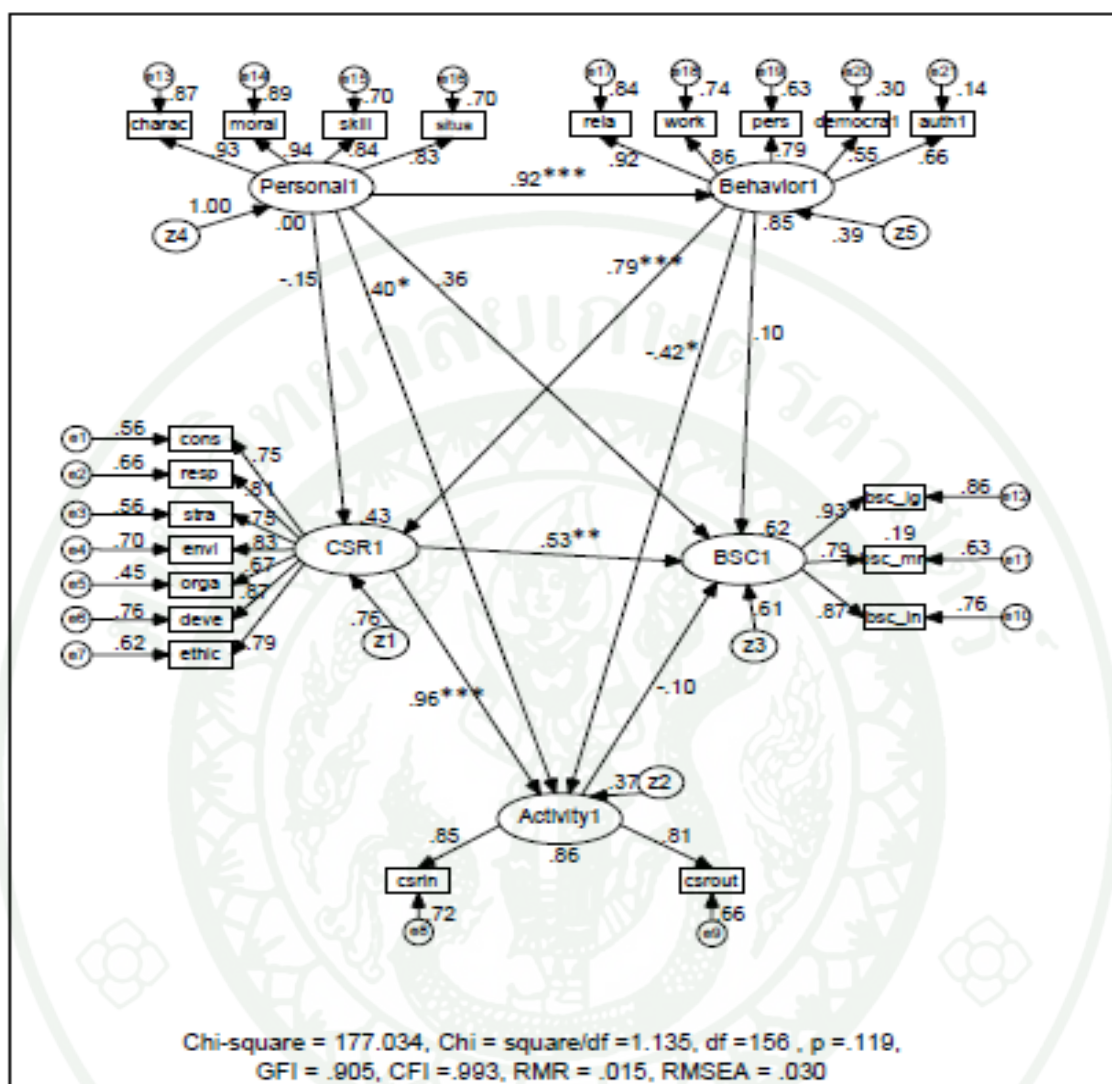
พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล องค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดวัฒนธรรมองค์การและแนวคิดประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าร้อยละ 82.10 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดภาวะผู้นำและแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ



ภาพที่ 2.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำและแนวคิดวัฒนธรรม องค์การกับแนวคิดประสิทธิผลองค์การ

ที่มา: พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554)

พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความ รับผิดชอบต่องค์กรของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล จำนวน 403 คน ประกอบด้วยกลุ่ม ผู้บริหารและพนักงานโดยใช้เครื่องมือวิจัยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม พบว่าที่ ระดับนัยสำคัญ .05 และผู้วิจัยได้ปรับโมเดลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อ สังคมตามกระบวนการทำงานเรียกว่า LDC คือเริ่มจากขึ้นวางแผนการมีวิสัยทัศน์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม แล้วประกาศเป็นนโยบายให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบ ขั้นการปฏิบัติงานนำ แผนปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในชุมชนเข้าไปในชุมชนและสังคมได้มีส่วนร่วม และ นำผลการดำเนินการมาปรับปรุงพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่องและให้เกิดการพึ่งพาตนเองได้



ภาพที่ 2.7 แสดงการพัฒนาแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานน้ำตาล
ที่มา: พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555)

รัตติกรณ จงวิศาล (2556) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ตัวแปรภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ กับตัวแปร จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล โดยศึกษาจากผู้บริหารของบริษัท ซีฟู้ด จำกัด (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับจิตวิญญาณในการทำงาน มีอิทธิพลต่อบรรษัทภิบาลซึ่งเป็นตัวแปรสื่อกลางต่อผลการปฏิบัติงาน



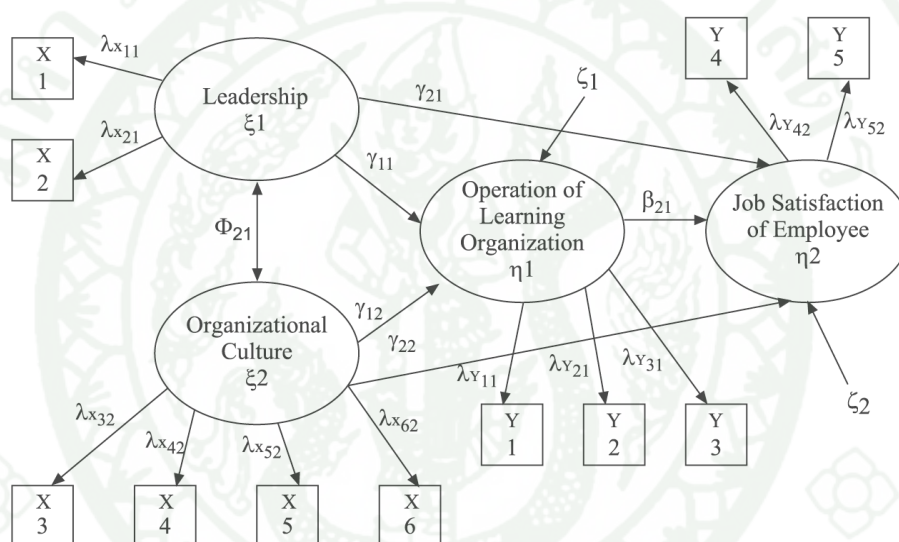
ภาพที่ 2.8 แสดงภาวะผู้นำโดยส่งผ่านจิตวิญญาณในการทำงาน และบรรษัทภิบาลส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)

ธีรพร ทองชะโชค (2556) ได้ศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง 354 บริษัทโดยศึกษาตัวแปรโดยใช้สมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำ การกำกับดูแล และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงที่สุดที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ อีกทั้งภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมบริษัททุกรูปแบบ โดยพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมบริษัทแบบลำดับชั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่อธิบายถึงผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพนักงานในบริษัทผ่านการกำหนดทิศทางการทำงานที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากร

Xenikou and Simosi (2006) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นตัวแปรพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการศึกษา พนักงานจำนวน 300 คน ในองค์กรการเงินที่มีขนาดใหญ่ในประเทศกรีซ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ (Achievement Cultural) และแบบเน้นการปรับตัว (Adaptive Cultural) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นผลสำเร็จ ($\beta = 0.37, P \leq 0.001$)

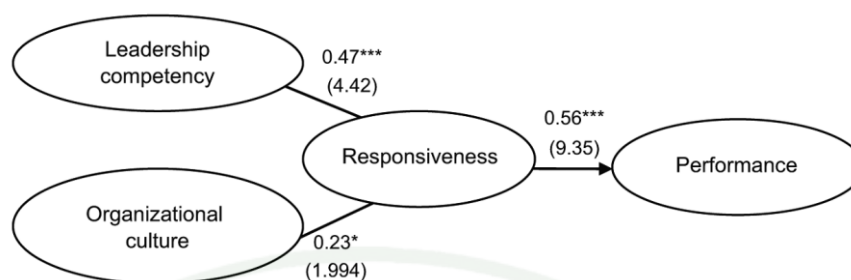
Su and Ming (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานในประเทศไต้หวันโดยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ พบว่าการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้มีผลอย่างเป็นสาระสำคัญภายใต้ตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โดยส่วนของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การมีผลทางบวกต่อการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้มีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยภาวะผู้นำนี้ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน การให้การศึกษา กิจกรรม การฝึกอบรมฯ ซึ่งต้องใช้เงินจำนวนมากในการกระตุ้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้



ภาพที่ 2.9 แสดงภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในการทำงาน

ที่มา: Su and Ming (2007)

Asree, Zain and Razalli (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของความสามารถของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเต็มใจที่จะช่วยเหลือและนำไปสู่การดำเนินงานของ โดยทำการศึกษาจากธุรกิจโรงแรมจำนวน 88 แห่งในมาเลเซีย พบว่าความสามารถของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเต็มใจที่จะช่วยเหลืองาน นอกจากนี้ยังส่งผลในทางบวกกับรายได้ของโรงแรมในมาเลเซีย ดังนั้นความสามารถของผู้นำและวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความรับผิดชอบต่อลูกค้าของโรงแรมและการเต็มใจที่จะกลับมาของลูกค้าเพื่อปรับปรุงรายได้ของโรงแรม



ภาพที่ 2.10 แสดงอิทธิพลด้านความสามารถของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการเต็มใจที่จะช่วยเหลือ

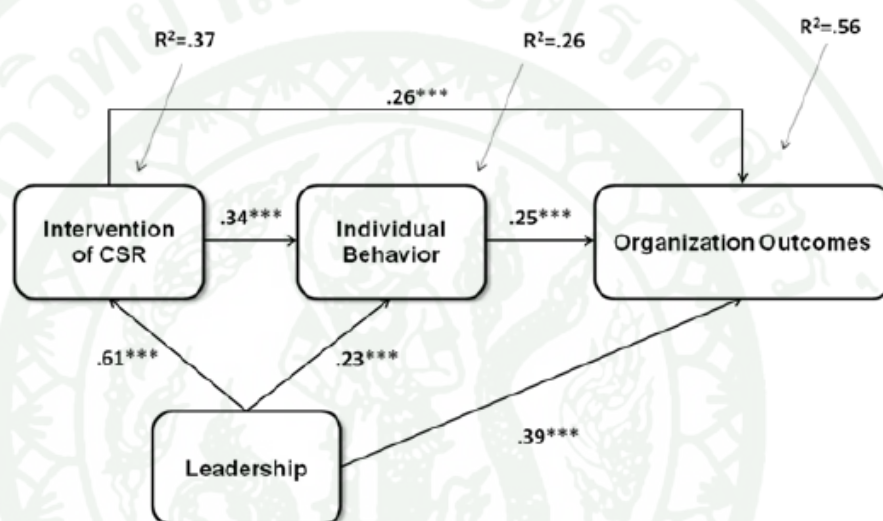
ที่มา: Asree, Zain and Razalli (2009)

Duarte (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในทัศนะของผู้จัดการ 5 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งทำงานให้กับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศบราซิล โดยเน้นในเรื่องบทบาทของค่านิยมของผู้จัดการในการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่าค่านิยมส่วนบุคคลของผู้จัดการมีบทบาทในการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการคำนึงถึงหลักการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กร ค่านิยมส่วนบุคคล และพันธะผูกพันของพนักงานในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต้องอาศัยผู้นำเป็นสำคัญ

Miao, Cai and Xu (2011) ทำการศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมด้านโลจิสติกในจีน โดยกำหนดให้ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จริยธรรมของธุรกิจ การกดดันของลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน และกฎหมาย สำหรับมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วยด้านคู่ค้า ด้านลูกค้า ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านพนักงาน และการกุศล โดยสำรวจ 162 บริษัทวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสมการโครงสร้างผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมแบบเครือญาติและจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทด้านโลจิสติกทั้ง 5 ด้านประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านคู่ค้า ด้านลูกค้า ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านพนักงาน และด้านการกุศล

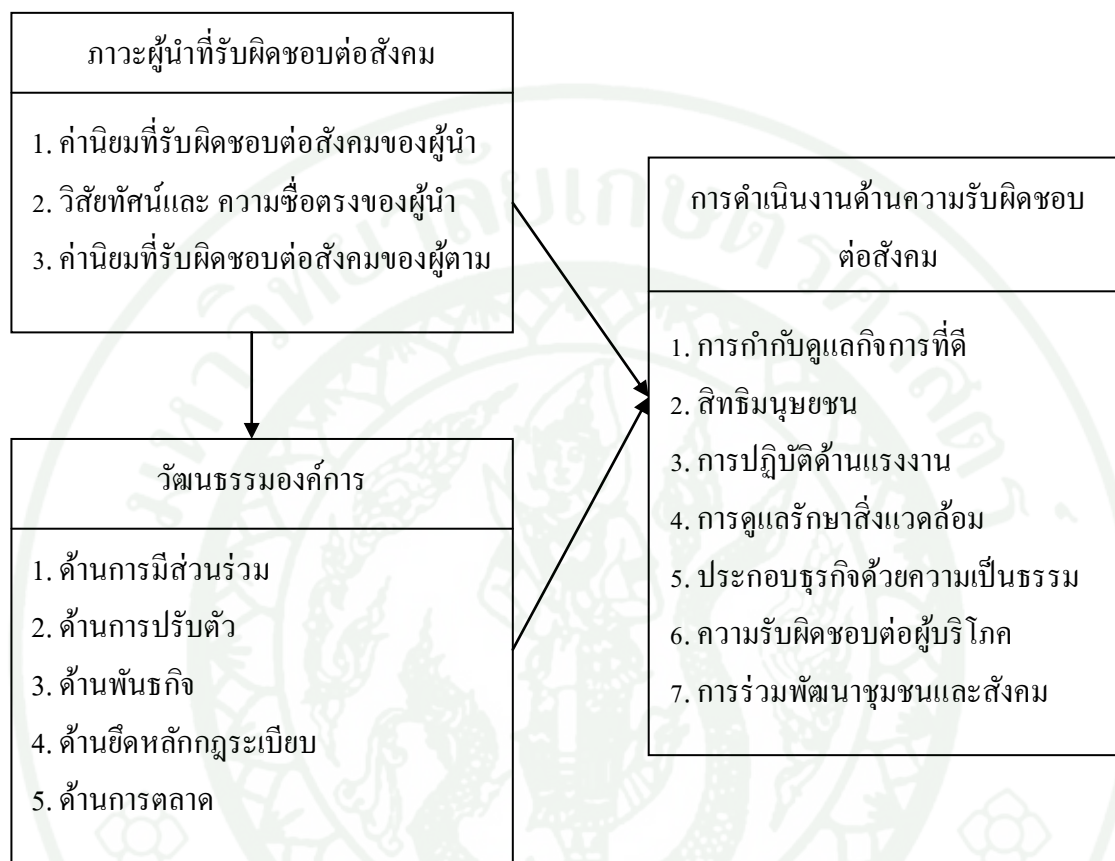
Chuan (2012) ศึกษาเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม: โอกาสของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์การได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความรับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำโดยใช้ทฤษฎีของ

Carroll เนื่องจากใช้อย่างกว้างขวางและสามารถอธิบายโครงสร้างได้ โดยที่นี้อาศัยตัวแปรพฤติกรรมส่วนตัว และ ผลการดำเนินงานที่ออกมาขององค์กร โดยการสุ่มตัวอย่างในโรงงานในประเทศไต้หวันโดยส่งแบบสอบถามแก่พนักงานและผู้จัดการที่มีประสบการณ์ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม และวิเคราะห์เชิงสถิติ พบว่า การแทรกแซงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญ ต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลและผลลัพธ์ขององค์กร โดยแสดงให้เห็นการปรับปรุงองค์กรแบบองค์รวม การค้นพบดังกล่าวบ่งชี้ถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 2.11 แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโอกาสของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์กร
ที่มา: Chuan (2012)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้การวัดในลักษณะการเก็บข้อมูลแบบครั้งเดียว ด้วยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การวัด ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยละเกณฑ์ในการให้คะแนน การวัดความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล และนำเสนอข้อมูลโดยมีรายละเอียดดังนี้

วิธีการเก็บข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยคือ บุคลากรของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์จากบริษัทย่อยจำนวน 15 บริษัท ซึ่งอยู่ภายในโรงงานจังหวัดระยองโดยมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 3,815 คน

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภทตามเหตุผล ดังต่อไปนี้

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น กำหนดว่าอย่างน้อยที่สุดควรมี 100 ตัวอย่างขึ้นไปแต่ที่เหมาะสมควรอยู่ที่ 200 ตัวอย่าง (Loehlin, 1992) ส่วน Hoyle (1995) กล่าวว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างสามารถใช้อย่างน้อยที่สุด 100 - 200 ตัวอย่างได้

Kline (2011) กล่าวว่าตัวแบบสมการโครงสร้าง เป็นเทคนิคที่ต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ โดยควรกำหนดให้มีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไปและBollen (1989) แนะนำว่าจำนวนตัวอย่างควรมีประมาณ 20 ตัวอย่างต่อตัวแปรทำนาย 1 ตัว

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของนักวิจัยหลายท่านมาคำนวณและกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อมีความเพียงพอในการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูง การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนค่าพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 15 พารามิเตอร์ หากใช้อัตราส่วน 20 ต่อ 1 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง แต่เพื่อให้ได้ค่าสถิติที่ดี ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 500 ชุด โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้คุณสมบัติของผู้วิจัยเลือกพนักงานที่ได้ทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปเพื่อให้เหมาะสมกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

เครื่องมือสำหรับการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามกรอบทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดของการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจำแนกแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของพนักงานภายในกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น แบ่งเป็น 3 ตอน จำนวน 60 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นแบบสอบถามที่ศึกษาจากแนวคิดของ David A. Waldman (2007) อ้างใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553) จำแนกเนื้อหาตามตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ, วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ และ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม จำนวน 13 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2555) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสม ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม, ด้านการปรับตัว, ด้านพันธกิจ, ด้านยึดหลักกฎระเบียบและด้านการตลาด จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (CSR – DIW) โดยพัฒนามาจากคำถามของ พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555) และหนังสือมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมซึ่งอธิบายขั้นตอนแต่ละด้าน ตัวแปรสังเกต 7 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการกำกับดูแลองค์กร, ด้านสิทธิมนุษยชน, ด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน, ด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม, การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม, ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ผู้บริโภคและการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม จำนวน 28 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้นผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย และเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างนั้นๆ หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล แล้วจึงนำแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาประมวลผล และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาทดสอบกรอบแนวความคิดที่ได้มาจากข้อมูลทุติยภูมิ

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

การวิเคราะห์เครื่องมือเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item-objective congruence: IOC) วิพากษ์และปรับแก้ข้อคำถามที่ปรึกษาปริญญาโทแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) ให้เหมาะสมกับนิยามโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงตามนิยาม

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงตามนิยาม

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยาม

แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่า IOC เพื่อพิจารณาคุณภาพของข้อคำถาม ซึ่งกำหนดให้ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปเป็นข้อคำถามที่เหมาะสม (สุวิมล ติรภานันท์, 2554) โดยผลการพิจารณาพบว่า ด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม, ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า IOC 0.67 – 1.00 ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2. วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุง เพื่อดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เนื่องจากเป็นวิธีการหาความเชื่อมั่นที่เหมาะสมสำหรับเครื่องมือที่มีสร้างให้คะแนนแบบจัดอันดับหรือมาตราส่วนประมาณค่า โดย Kline (2011) ได้กำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมไว้ที่ 0.70 ถือว่าอยู่ในระดับพอใช้ ค่า 0.80 ถือว่าอยู่ระดับดี และมากกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับดีมาก ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3. การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) เนื่องจากได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงไว้ก่อนแล้ว ในการตัดสินใจเลือกองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 0.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-value มากกว่า 1.96) แสดงว่าโมเดลวัดมีความ

สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงควรมีค่ามากกว่า 0.50 (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2551) ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

การวิเคราะห์เครื่องมือเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยข้อมูลทางสถิติด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอ ค่าสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ความเบ้ และความโด่ง ซึ่งกำหนดเกณฑ์ กระจายปกติจากความเบ้ ไม่เกิน 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่งไม่เกิน 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) (Curran, West, and Finch (1996))

2. โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์

3. ตรวจสอบความถูกต้องและการประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลองพิจารณาจากความตรง คือความสามารถของตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝงโดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของค่า น้ำหนักองค์ประกอบซึ่งควรมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ t -value มากกว่า 1.96 และความเที่ยง Average Variance Extracted (AVE) ประกอบในการพิจารณาด้านความน่าเชื่อถือเสริมด้วยโดยค่า AVE ควรมีค่าเกิน 0.50 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4. วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้สถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดโดยนำดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของ Hu and Bentler (1999) ดังตารางที่ 3.1 และดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลของ Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Muller (2003) ดังตารางที่ 3.2 เป็นแนวทางในการพิจารณา

ตารางที่ 3.1 ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของ Hu and Bentler

Fit Index Combination	Combinational Rules
NNFI (TLI) and SRMR	NNFI of 0.96 or higher and an SRMR of 0.09 or lower
RMSEA and SRMR	RMSEA of .06 or lower and a SRMR of 0.09 or lower
CFI and SRMR	CFI of 0.96 or higher and a SRMR of 0.09 or lower

ที่มา: Hu and Bentler (1999)

ตารางที่ 3.2 ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของ Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Muller

Fit Measure	Good Fit	Acceptable Fit
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2 df$	$2df < \chi^2 \leq 3 df$
<i>p value</i>	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
Confidence interval (CI)	close to <i>RMSEA</i> , left boundary of CI = .00	close to <i>RMSEA</i>
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
<i>NNFI</i>	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$
<i>CFI</i>	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$

ที่มา: Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Muller (2003)

Hooper, Coughlan and Mullen (2008) ได้เสนอแนะไว้ว่าดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ที่รายงานในงานวิจัยควรประกอบไปด้วย 1) Chi-Square statistic 2) p value of Chi-Square 3) degrees of freedom 4) RMSEA 5) confidence interval on RMSEA 6) SRMR 7) CFI and 8) parsimony fit index เช่น PNFI ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดล ดังนี้

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) ในการทดสอบต้องการให้ค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) เพื่อใช้ทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหากปรับแล้วยังพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติให้พิจารณาดัชนีตัวอื่นๆประกอบ

2. ค่าดัชนีอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-Square Ratio: χ^2/df) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งควรมีค่าต่ำกว่า 3 แต่ Wheaton *et al.* (1977 cited in Hooper, 2008) ได้แนะนำว่าช่วงที่ยอมรับได้ให้ไม่เกิน 5 ซึ่งงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์ไว้ว่าควรมีค่าต่ำกว่า 5

3. ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรซึ่งค่า RMSEA ควรมีค่าต่ำกว่า 0.08 และ MacCallum *et al.* (1996 cited in Hooper, 2008) ได้กล่าวว่าค่า RMSEA อยู่ระหว่าง 0.05 – 0.10 เป็นค่าที่พอใช้ได้และค่าที่เกินกว่า 0.10 แสดงว่าไม่ดีซึ่งค่าระหว่าง 0.08 – 0.10 แสดงว่าไม่ยอดเยี่ยมและค่าที่ต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าอยู่ในระดับที่ดี

4. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized root mean square residual: SRMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าน้อยกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ค่า Nonnormal fit index (NNFI) เป็นค่าที่บอกความสอดคล้องของโมเดล หากพบว่ามีค่ามากกว่า 0.95 แต่ไม่เกิน 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6. ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าที่ดีควรมีค่ามากกว่า 0.95 แต่ไม่เกิน 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์สรุปได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องในการประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ
χ^2/df	≤ 5
RMSEA	< 0.10
90% CI on RMSEA	left boundary of CI ≤ 0.10
SRMR	≤ 0.10
NNFI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นศึกษาถึง ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานในกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแบบจำลองตามทฤษฎีและการทดสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ตามทฤษฎี ตลอดจนพิจารณาลักษณะความสัมพันธ์ อิทธิพลระหว่างองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ และสรุปผลการวิจัย ซึ่งสามารถนำมาเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent variable) ได้แก่

LED แทน ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัดจากตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ

LED_SR แทน ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ

LED_VI แทน วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ

LED_FOL แทน ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม

CUL แทน วัฒนธรรมองค์การ คือ

CUL_CL แทน ด้านการมีส่วนร่วม

CUL_ADP แทน ด้านการปรับตัว

CUL_MIS แทน ด้านพันธกิจ

CUL_BUR แทนด้านยึดหลักกฎระเบียบ

CUL_MK แทน ด้านการตลาด

ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous latent variable) ได้แก่

CSR แทน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

CSR_GOV แทน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

CSR_HUM แทน ด้านสิทธิมนุษยชน

CSR_LB แทน ด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน

CSR_ENV แทน ด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

CSR_FR แทน การดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

CSR_CSM แทน ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

CSR_COM แทนการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม

2. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

M แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Min แทน ค่าต่ำสุด

Max แทน ค่าสูงสุด

SKEW แทน ค่าความเบ้ (skewness)

KUR แทน ค่าความโด่ง (kurtosis)

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

α แทน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach alpha)

λ แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

t - value แทน ค่าสถิติที

R^2 แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square multiple correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

ρ_c แทน ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (Construct reliability)

ρ_v	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average variance extracted)
χ^2	แทน	ค่าสถิติไคสแคว์
df	แทน	ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
RMSEA	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
SRMR	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
NNFI	แทน	Nonnormal fit index
CFI	แทน	ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ

ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 500 ชุด ได้กลับมา 348 ชุด หลังจากตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 326 ชุด คิดเป็นร้อยละ 65.20 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นค่าความถี่ และร้อยละ ปรากฏผลวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ ของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	213	65.30
หญิง	113	34.70
รวม	326	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	81	24.80
25 - 30 ปี	115	35.30
31- 35 ปี	56	17.20
36 - 40 ปี	36	11.00
41 ปีขึ้นไป	38	11.70
รวม	326	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
การศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	137	42.00
ปริญญาตรี	138	42.30
ปริญญาโท	46	14.10
สูงกว่าปริญญาโท	5	1.50
รวม	326	100.00
ระยะเวลาการทำงาน		
1 - 5 ปี	154	47.20
6 - 10 ปี	90	27.60
11 - 15 ปี	21	6.40
16 - 20 ปี	41	12.60
21 ปีขึ้นไป	20	6.10
รวม	326	100.00

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.1 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 326 คน เมื่อจำแนกตามเพศพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 เพศหญิงจำนวน 113 คิดเป็นร้อยละ 34.70 และมีอายุระหว่าง 25 ถึง 30 ปี มากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 ระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 138 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.30 และระยะเวลาทำงานกับหน่วยงาน 1 ถึง 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.20

ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของตัวแปรเพื่อตรวจสอบลักษณะการกระจายและแจกแจงของตัวแปร ตามตารางที่ 4.2 และ ตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	MIN	MAX	SKEW	KUR
ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม						
ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ	4.14	0.64	2.2	5.00	-0.51	0.14
วิสัยทัศน์และความซื่อตรงของผู้นำ	4.14	0.65	2.00	5.00	-0.86	0.81
ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม	4.08	0.71	1.33	5.00	-0.75	0.89
วัฒนธรรมองค์กร						
ด้านการมีส่วนร่วม	4.09	0.65	1.75	5.00	-0.40	0.02
ด้านการปรับตัว	4.07	0.64	2.00	5.00	-0.62	0.35
ด้านพันธกิจ	4.01	0.67	1.50	5.00	-0.62	0.62
ด้านยึดหลักกฎระเบียบ	4.17	0.63	2.00	5.00	-0.44	-0.03
ด้านการตลาด	4.10	0.62	1.67	5.00	-0.28	0.18
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม						
การกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.23	0.62	1.75	5.00	-0.44	-0.01
สิทธิมนุษยชน	4.09	0.67	1.25	5.00	-0.57	0.80
การปฏิบัติด้านแรงงาน	4.04	0.69	1.25	5.00	-0.54	0.27
การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	4.23	0.68	1.50	5.00	-0.61	-0.02
การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม	4.23	0.70	1.50	5.00	-0.74	0.44
ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค	4.18	0.70	1.50	5.00	-0.56	0.01
การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม	4.34	0.66	1.00	5.00	-1.01	2.17

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยรวมของตัวแปรที่ศึกษาอยู่ในช่วง 4.01 ถึง 4.34 ส่วนใหญ่อยู่ระดับสูง โดยตัวแปรด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับสูงที่สุด ($M = 4.34$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.62 ถึง 0.71 และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของตัวแปรในภาพรวมอยู่ในช่วง -0.28 ถึง -1.01 ข้อมูลเป็นลบ (เบ้ซ้าย) ซึ่งหมายความว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งไม่เกิน 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และเมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่า ในภาพรวมอยู่ในช่วง -0.03 ถึง 2.17 ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นบวก ซึ่งช่วงค่าตัวเลข 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) จะแสดงถึงการกระจายข้อมูลใกล้เคียงโค้งปกติ (Curran, West and Finch, 1996)

ตารางที่ 4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย															
	LED_SR	LED_VI	LED_FOL	CUL_CL	CUL_ADP	CUL_MIS	CUL_BUR	CUL_MK	CSR_GOV	CSR_HUM	CSR_LB	CSR_ENV	CSR_FR	CSR_CSM	CSR_COM
LED_SR															
LED_VI	.788**														
LED_FOL	.713**	.788**													
CUL_CL	.581**	.635**	.617**												
CUL_ADP	.628**	.652**	.585**	.656**											
CUL_MIS	.640**	.668**	.642**	.621**	.706**										
CUL_BUR	.615**	.638**	.609**	.607**	.662**	.712**									
CUL_MK	.446**	.476**	.459**	.488**	.580**	.497**	.521**								
CSR_GOV	.625**	.606**	.504**	.522**	.636**	.598**	.594**	.566**							
CSR_HUM	.610**	.610**	.546**	.611**	.622**	.680**	.631**	.523**	.695**						
CSR_LB	.555**	.596**	.517**	.594**	.591**	.606**	.517**	.531**	.607**	.729**					
CSR_ENV	.589**	.643**	.530**	.616**	.666**	.592**	.573**	.599**	.735**	.696**	.721**				
CSR_FR	.639**	.670**	.522**	.594**	.706**	.618**	.630**	.523**	.717**	.644**	.631**	.778**			
CSR_CSM	.557**	.653**	.487**	.570**	.645**	.635**	.589**	.550**	.688**	.635**	.661**	.765**	.793**		
CSR_COM	.573**	.617**	.524**	.528**	.588**	.530**	.570**	.521**	.701**	.620**	.607**	.748**	.760**	.761**	
α	.896	.911	.885	.862	.854	.901	.895	.869	.895	.890	.819	.896	.908	.930	.937

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ตัวแปรการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (CSR_CSM) กับตัวแปรการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (CSR_FR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย เท่ากับ 0.793 รองลงมาคือตัวแปรภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมด้านวิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ (LED_VI) กับตัวแปรภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมด้านค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (LED_SR) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย เท่ากับ 0.788 เท่ากันกับตัวแปรภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมด้านค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (LED_VI) กับตัวแปรภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมด้านค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม (LED_FOL)

การทดสอบความค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยใช้วิธีของครอนบาค พบว่าแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.819 ถึง 0.937 โดยมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR_COM) มีค่าสูงสุด เท่ากับ 0.937, ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคผู้บริโภค (CSR_CSM) เท่ากับ 0.93, วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ (LED_VI) เท่ากับ 0.911, การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (CSR_FR) เท่ากับ 0.908, ด้านพันธกิจ (CUL_MIS) เท่ากับ 0.901, ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (LED_SR) และด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (CSR_ENV) เท่ากับ 0.896, ด้านยึดหลักกฎระเบียบ (CUL_BUR),ด้านการกำกับดูแลองค์กร (CSR_GOV) เท่ากับ 0.895, ด้านสิทธิมนุษยชน (CSR_HUM) เท่ากับ 0.89, ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม (LED_FOL) เท่ากับ 0.885, ด้านการตลาด (CUL_MK) เท่ากับ 0.869, ด้านการมีส่วนร่วม (CUL_CL) เท่ากับ 0.862, ด้านการปรับตัว (CUL_ADP) เท่ากับ 0.854 และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR_LB) มีค่าความน่าเชื่อถือต่ำสุด เท่ากับ 0.819 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่เหมาะสมมีค่าเท่ากับ 0.60 ถึง 1.00 (กริช แรงสูงเนิน, 2554) เช่นเดียวกับ Kline (2011) กำหนดว่า สูงกว่า 0.80 แสดงว่าอยู่ระดับที่ดี และหากเกินกว่า 0.90 แสดงว่าอยู่ในระดับที่ดีมาก

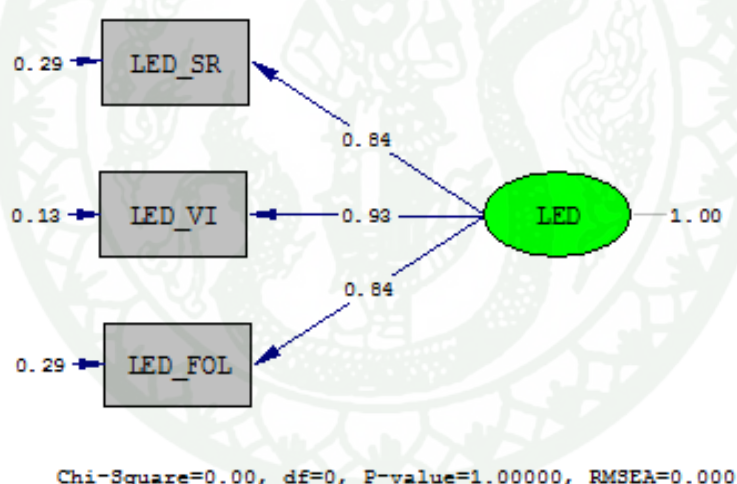
การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือการศึกษาระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ โดยการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลวัดด้วยตัวแปรสังเกตโดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยผู้วิจัยจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 3 โมเดล ได้แก่ โมเดลภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กร และโมเดลการวัดผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ที่วัดจากตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (LED_SR), วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ (LED_VI), ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม (LED_FOL)



ภาพที่ 4.1 แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.84 ถึง 0.93 โดยมีวิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ (LED_VI) มากที่สุด เท่ากับ 0.93 รองลงมาคือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (LED_SR) และค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม(LED_FOL) เท่ากันคือ 0.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

Variables	Lambda (λ)	Theta (θ)	t – value	R^2	ρ_c	ρ_v
LED_SR	0.84**	0.29	18.28	0.71	0.91	0.76
LED_VI	0.93**	0.13	21.27	0.87		
LED_FOL	0.84**	0.29	18.28	0.71		

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.87 ตัวแปรที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดคือวิสัยทัศน์และความซื่อตรงของผู้นำ(LED_VI) ซึ่งทุกค่าLambda(λ)มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์มีความเที่ยงตรงเชิงสูง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (ρ_v)พบว่ามีความเท่ากับ 0.76 (มากกว่า 0.50) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝงซึ่งก็คือตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม มีทั้งความเที่ยงตรงเชิงสูงและความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (ρ_c) เท่ากับ 0.91 (มากกว่า 0.60) คือโมเดลภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (LED_SR), วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ (LED_VI) และค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม (LED_FOL)

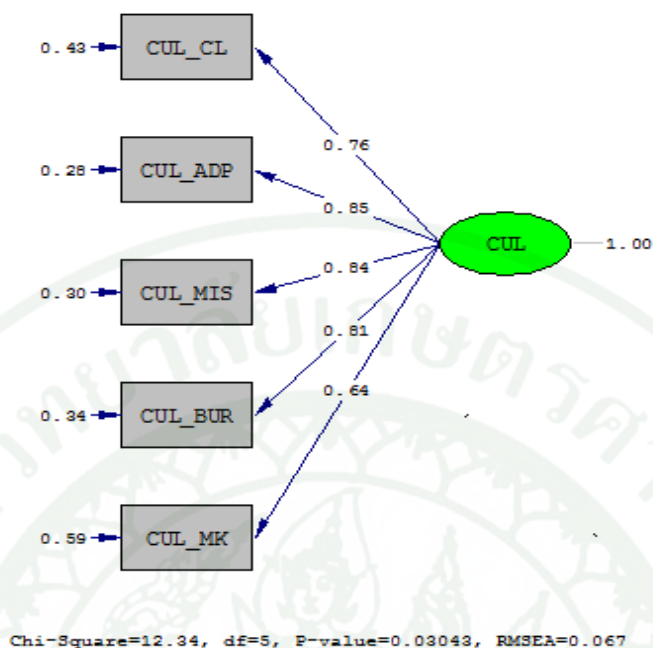
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ค่าดัชนี	ผลการพิจารณา
χ^2/df RMSEA 90% CI on RMSEA SRMR NNFI CFI	The Model is Saturated, the Fit is Perfect

จากตารางที่ 4.5 แสดงการพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าแบบจำลองตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม (Perfect Fit) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแบบนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษาได้ในระดับดีมาก ดังภาพที่ 4.1

2. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การที่วัดจากตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (CUL_CL) ด้านการปรับตัว (CUL_ADP) ด้านพันธกิจ (CUL_MIS) ด้านยึดหลักกฎระเบียบ (CUL_BUR) ด้านการตลาด (CUL_MK)



ภาพที่ 4.2 แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลวัฒนธรรมองค์กร

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.85 โดยมีด้านการปรับตัว (CUL_ADP) มากที่สุด เท่ากับ 0.85 รองลงมาคือ ด้านพันธกิจ (CUL_MIS) เท่ากับ 0.84 ด้านยึดหลักกฎระเบียบ (CUL_BUR) เท่ากับ 0.81 ด้านการมีส่วนร่วม (CUL_CL) เท่ากับ 0.76 และด้านการตลาด (CUL_MK) เท่ากับ 0.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้านวัฒนธรรมองค์กร

Variables	Lambda (λ)	Theta (θ)	t – value	R^2	ρ_c	ρ_v
CUL_CL	0.76**	0.43	15.44	0.57	0.87	0.61
CUL_ADP	0.85**	0.28	18.24	0.72		
CUL_MIS	0.84**	0.30	17.96	0.70		
CUL_BUR	0.81**	0.34	17.13	0.66		
CUL_MK	0.64**	0.59	12.40	0.41		

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 ถึง 0.72 ตัวแปรที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดคือด้านการปรับตัว (CUL_ADP) เท่ากับ 0.72 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่า โมเดลการวัดด้านวัฒนธรรมองค์การของพนักงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ มีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (p_v) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.61 (มากกว่า 0.50 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลกระทบต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝง ซึ่งก็คือตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การ)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม มีทั้งความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า และความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (ρ_c) เท่ากับ 0.87 (มากกว่า 0.60) คือโมเดลภาวะผู้นำที่ รับผิดชอบต่อสังคมวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร คือ ด้านการมีส่วนร่วม (CUL_CL) ด้านการปรับตัว (CUL_ADP) ด้านพันธกิจ (CUL_MIS) ด้านยึดหลักกฎระเบียบ (CUL_BUR) ด้านการตลาด (CUL_MK)

ตารางที่ 4.7 ค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบด้านวัฒนธรรมองค์การ

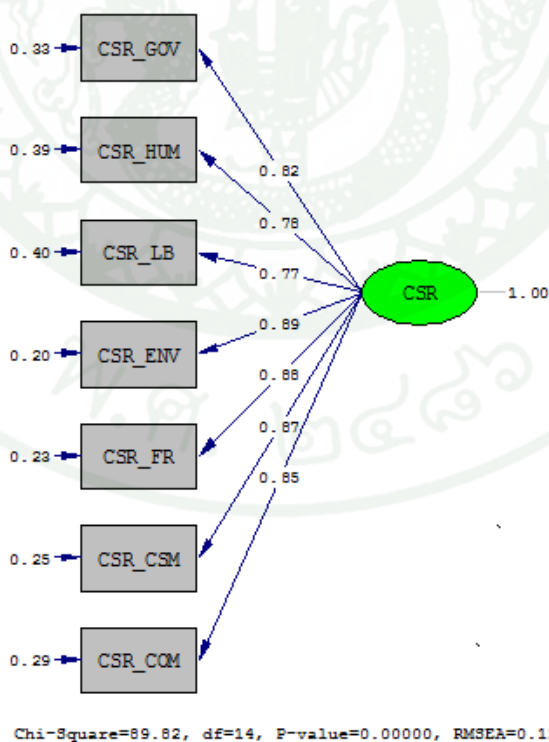
ค่าดัชนี	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 (p value)	0.0307	
df	5	
χ^2/df	2.4636	✓
RMSEA	0.0672	✓
90% CI on RMSEA	(0.0191 : 0.1160)	✓
SRMR	0.0185	✓
NNFI	0.9880	✓
CFI	0.9940	✓

จากตารางที่ 4.7 แสดงการพิจารณาดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนี $\chi^2/df = 2.4636$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 2 แต่น้อยกว่า 5

ซึ่งแสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณา ช่วงของค่า 90% CI on RMSEA พบว่าอยู่ในช่วง (0.0191 : 0.1160) และค่า RMSEA= 0.0672 พบว่ามีค่ามากกว่า 0.05 แต่น้อยกว่า 0.08 แสดงว่าให้เห็นว่าตัวแบบนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษาได้ในระดับยอมรับได้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีพบว่า NNFI=0.988, CFI=0.994, SRMR = 0.0185 จะพบว่ามีค่าดัชนีที่อยู่ในระดับที่ดี แสดงว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4.2

3. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่วัดจากตัวแปรสังเกต 7 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการกำกับดูแลองค์กร (CSR_GOV) ด้านสิทธิมนุษยชน (CSR_HUM) ด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR_LB) ด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (CSR_ENV) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (CSR_FR) ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (CSR_CSM) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR_COM)



ภาพที่ 4.3 แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.77 ถึง 0.89 โดยมีด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (CSR_ENV) มากที่สุดเท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (CSR_FR) เท่ากับ 0.88 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (CSR_CSM) เท่ากับ 0.87 การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR_COM) เท่ากับ 0.85 ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CSR_GOV) เท่ากับ 0.82 ด้านสิทธิมนุษยชน (CSR_HUM) เท่ากับ 0.78 และการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR_LB) เท่ากับ 0.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Variables	Lambda (λ)	Theta (θ)	t – value	R^2	ρ_c	ρ_v
CSR_GOB	0.82**	0.33	17.87	0.67	0.94	0.70
CSR_HUM	0.78**	0.39	16.49	0.61		
CSR_LB	0.77**	0.40	16.30	0.60		
CSR_ENV	0.89**	0.20	20.46	0.80		
CSR_FR	0.88**	0.23	19.80	0.77		
CSR_CSM	0.87**	0.25	19.55	0.75		
CSR_COM	0.85**	0.29	18.72	0.72		

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.80 ตัวแปรที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดคือด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (CSR_ENV) เท่ากับ 0.80 ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สรุปได้ว่าโมเดลการวัดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ มีความเที่ยงตรงเชิงคู่เข้าและเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (ρ_v) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.70 (มากกว่า 0.50 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝงซึ่งก็คือตัวแปรด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีทั้งความเที่ยงตรงเชิงคู่เข้าและความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (p_c) เท่ากับ 0.94 (มากกว่า 0.60) คือโมเดลภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกต 7 ตัวแปร คือ ด้านการกำกับดูแลองค์กร (CSR_GOV) ด้านสิทธิมนุษยชน (CSR_HUM) ด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR_LB) ด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (CSR_ENV) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (CSR_FR) ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (CSR_CSM) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR_COM)

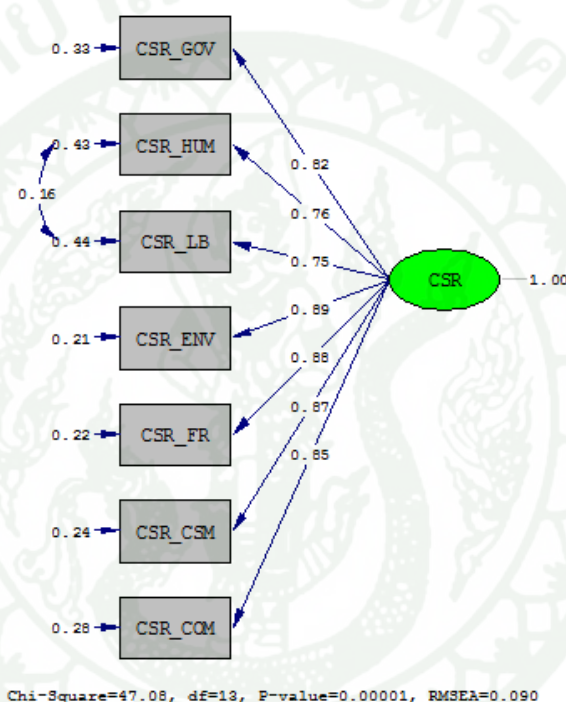
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ค่าดัชนี	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 (p value)	0.0000	
df	14	
χ^2/df	6.2257	x
RMSEA	0.1290	x
90% χ^2 on RMSEA	(0.1040 : 0.1550)	x
SRMR	0.0343	✓
NNFI	0.9670	✓
CFI	0.9780	✓

จากตารางที่ 4.9 แสดงการพิจารณาดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าดัชนี $\chi^2 / df = 6.23$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 5 ซึ่งแสดงว่าตัวแบบไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บ และเมื่อพิจารณาค่า 90% CI on RMSEA พบว่าอยู่ในช่วง (0.1040 : 0.1550) และ RMSEA = 0.129 พบว่ามีค่ามากกว่า 0.10 แสดงว่าให้เห็นว่าตัวแบบนั้นยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษา เมื่อพิจารณาค่าดัชนีพบว่า , NNFI = 0.967, CFI = 0.978, SRMR = 0.0343 จะพบว่ามีค่าดัชนีอยู่ในระดับที่ดี แสดงว่าตัวแบบนั้นยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้างต้นพบว่าเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม มีเพียงบางองค์ประกอบที่ถูกทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติภายใต้บริบทที่

กำลังศึกษาจึงต้องผ่านการปรับปรุงเพื่อให้ได้ตัวแบบที่เหมาะสม (Model Fit) ซึ่งพิจารณาจากค่า Modification Index (MI) (รายละเอียดแสดงไว้ใน ภาพผนวกที่ 3) โดยในที่นี้เลือกปรับที่ค่า CSR_LB สัมพันธ์ กับ CSR_HUM ซึ่งแสดงให้เห็นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านแรงงาน ความปลอดภัยการทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้องและเข้าใจถึงสถานการณ์เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อ การเรียกร้องความเป็นธรรมของชุมชน การละเมิดสิทธิของบุคคลในชุมชน



ภาพที่ 4.4 แสดงความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ผ่านการปรับปรุง

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 0.89 โดยมีด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (CSR_ENV) มากที่สุดเท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (CSR_FR) เท่ากับ 0.88 ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (CSR_CSM) เท่ากับ 0.87 การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (CSR_COM) เท่ากับ 0.85 ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CSR_GOV) เท่ากับ 0.82 ด้านสิทธิมนุษยชน (CSR_HUM) เท่ากับ 0.74 และการปฏิบัติด้านแรงงาน (CSR_LB) เท่ากับ 0.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก่อนและหลังปรับปรุง

ค่าดัชนี	Hypothesized Model ตารางที่ 4.9	Modified Model
χ^2 (p value)	0.0000	0.0000
df	14	13
χ^2/df	6.2257	3.5000
RMSEA	0.1290	0.0898
90% χ^2 on RMSEA	(0.1040 : 0.1550)	(0.0630 : 0.1180)
SRMR	0.0343	0.0229
NNFI	0.9670	0.9840
CFI	0.9780	0.9900

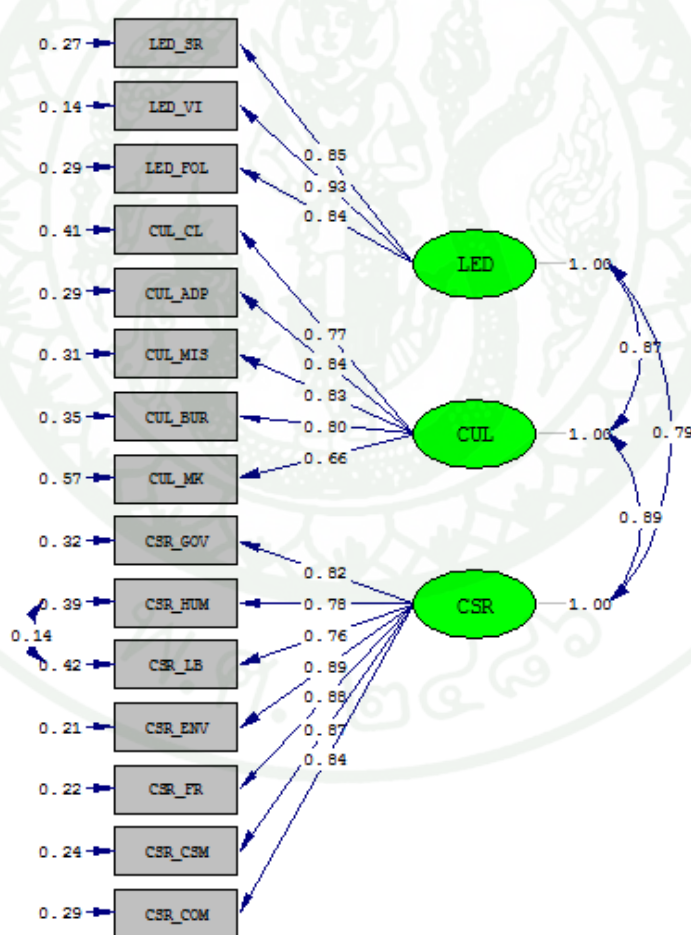
จากตารางที่ 4.10 แสดงเปรียบเทียบค่าดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก่อนและหลังปรับปรุงพบว่าภายหลังปรับปรุงความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผ่านการปรับปรุง CSR_LB สัมพันธ์ กับ CSR_HUM แล้วพบว่ามีค่าดัชนี $\chi^2/df = 3.50$ ซึ่งมากกว่า 2 แต่น้อยกว่า 5 แสดงว่าตัวแบบที่ปรับปรุงมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาค่า 90% CI on RMSEA พบว่าอยู่ในช่วง (0.0630 : 0.1180) และพิจารณา RMSEA = 0.0898 พบว่ามีค่ามากกว่า 0.08 แต่น้อยกว่า 0.10 ซึ่งแสดงว่าให้เห็นว่าตัวแบบที่ปรับปรุงนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บภายใต้บริบทที่กำลังศึกษาได้ในระดับพอใช้แต่ยอมรับได้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีพบว่า NNFI = 0.984, CFI = 0.990, SRMR = 0.0229 จะพบว่ามีค่าดัชนีที่ปรับปรุงอยู่ในระดับยอมรับได้ แสดงว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4.4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 พบว่าการค่าเฉลี่ยการวัดระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในระดับสูง ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลวัดด้วยตัวแปรสังเกต โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยผู้วิจัยจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 3 โมเดล ได้แก่ โมเดลภาวะ

ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กร และ โมเดลการวัดผลการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าโดยสรุปมาตรวัดของปัจจัย มีความเที่ยงตรงด้านความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างภายใต้บริบทที่กำลังถูกศึกษาและมีตัวแบบที่เหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บ

ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบสมมติฐานที่ 1 คือศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ (ρ) ดังแสดงในภาพที่ 4.5



Chi-Square=263.11, df=86, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

ภาพที่ 4.5 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสหสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม

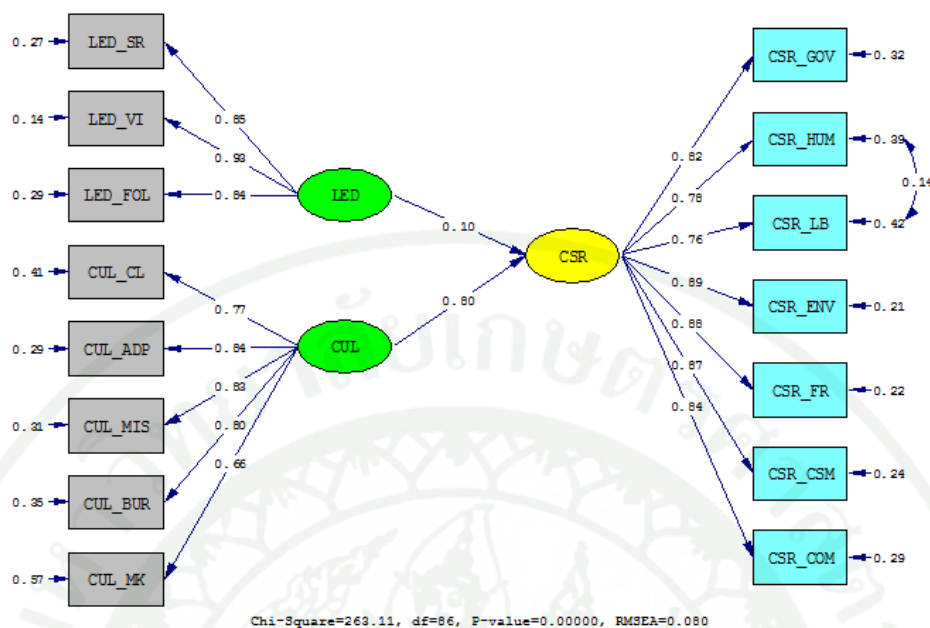
	LED	CUL
CUL	0.87**	
CSR	0.79**	0.89**

หมายเหตุ: * = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

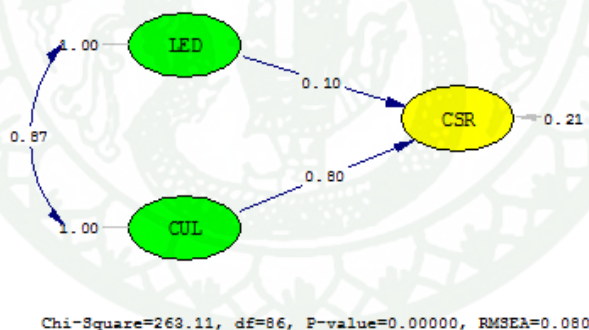
จากภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่นำมาทดสอบซึ่งพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(LED) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.79, p < 0.01$) และในขณะเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(LED)ก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร(CUL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.87, p < 0.01$) และยังพบว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร(CUL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.89, p < 0.01$) ซึ่งมีระดับสูง

อิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม กับวัฒนธรรมองค์กร ต่อแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบสมมติฐานที่ 2 คือภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LED) และวัฒนธรรมองค์กร(CUL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ดังแสดงภาพที่ 4.6 และ 4.7



ภาพที่ 4.6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กร กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม



ภาพที่ 4.7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กร กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)

จากภาพที่ 4.6 และ 4.7 พบว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (CUL) มีอิทธิพลต่อ แนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($CUL \rightarrow CSR, \gamma = 0.80, p < 0.01$) แต่แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(LED) จะมีอิทธิพลต่อแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กลับอยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($LED \rightarrow CSR, \gamma = 0.10, p < 0.01$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม
ที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ค่าดัชนี	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 (<i>p value</i>)	0.0000	
<i>df</i>	86	
χ^2/df	2.9955	✓
RMSEA	0.0796	✓
90% CI on RMSEA	(0.0687 : 0.0907)	✓
SRMR	0.0373	✓
NNFI	0.9840	✓
CFI	0.9870	✓

จากตารางที่ 4.12 แสดงการพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าดัชนี $\chi^2/df=2.9955$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 2 แต่น้อยกว่า 5 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณา ช่วงของค่า 90% CI on RMSEA พบว่าอยู่ในช่วง (0.0687 : 0.0907) และค่า RMSEA=0.0796 พบว่ามีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษาได้ในระดับยอมรับได้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีพบว่า NNFI=0.9840, CFI=0.9870, SRMR=0.0373 จะพบว่ามีค่าดัชนีที่อยู่ในระดับที่ดี แสดงว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4.6 และ 4.7

ตารางที่ 4.13 แสดงชุดค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

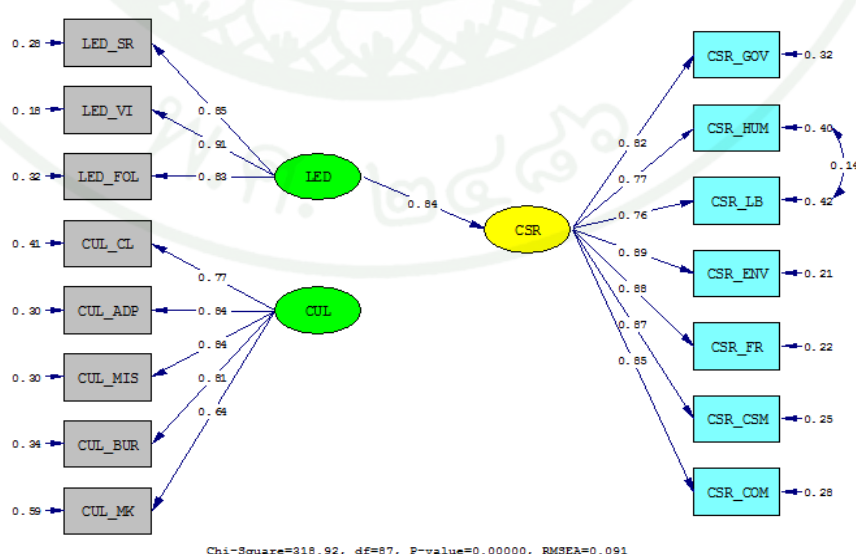
Endogenous Variables: ETA	Path: (KSI→ETA)	Gamma (γ)	t values	R ²
CSR	LED→CSR	0.10	1.10	0.786
	CUL→CSR	0.80**	6.79	

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

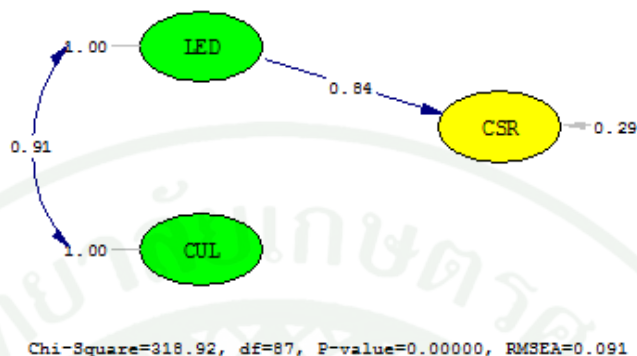
จากตารางที่ 4.13 พบว่าสัดส่วนของความแปรปรวนที่สามารถถูกอธิบายและทำนายได้ด้วยสมการถดถอย มีค่าเท่ากับ 0.78 ซึ่งหมายความว่า 78% ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(LED) และแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร(CUL) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง

โดยสรุป หากพิจารณาจาก ตามภาพที่ 4.6 และ 4.7 จะพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(LED) กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) พบว่ามีอิทธิพลต่อกันอยู่ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($LED \rightarrow CSR, \gamma = 0.10, p < 0.01$) แต่หากพิจารณา ด้านความสัมพันธ์ตามภาพที่ 4.5 พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\rho = 0.79, p < 0.01$) และหากพิจารณาโดยละเอียดของแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(LED) กับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร(CUL) พบว่ามีอิทธิพลต่อกันในระดับสูง $\gamma = 0.87, p < 0.01$ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\rho = 0.87, p < 0.01$) ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์มากจนอาจเป็นตัวแปรเดียวกันหรือเกิดปัญหาการวัดตัวแปรที่มีการทับซ้อนกัน (Overlap Variable) ซึ่งส่งผลต่อการพยากรณ์จึงต้องพิจารณาโดยการตัดตัวแปรใดตัวหนึ่งออกเพื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงประจักษ์จึงนำเสนอโดยแยกพิจารณาดังนี้

1. พิจารณาเฉพาะตัวแปรภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 4.9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง

จากภาพที่ 4.8 และ 4.9 ได้แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานโดยแยกพิจารณาระหว่างแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LED) กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) = 0.709 ซึ่งหมายความว่า 70.90% ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LED) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่สูงมาก

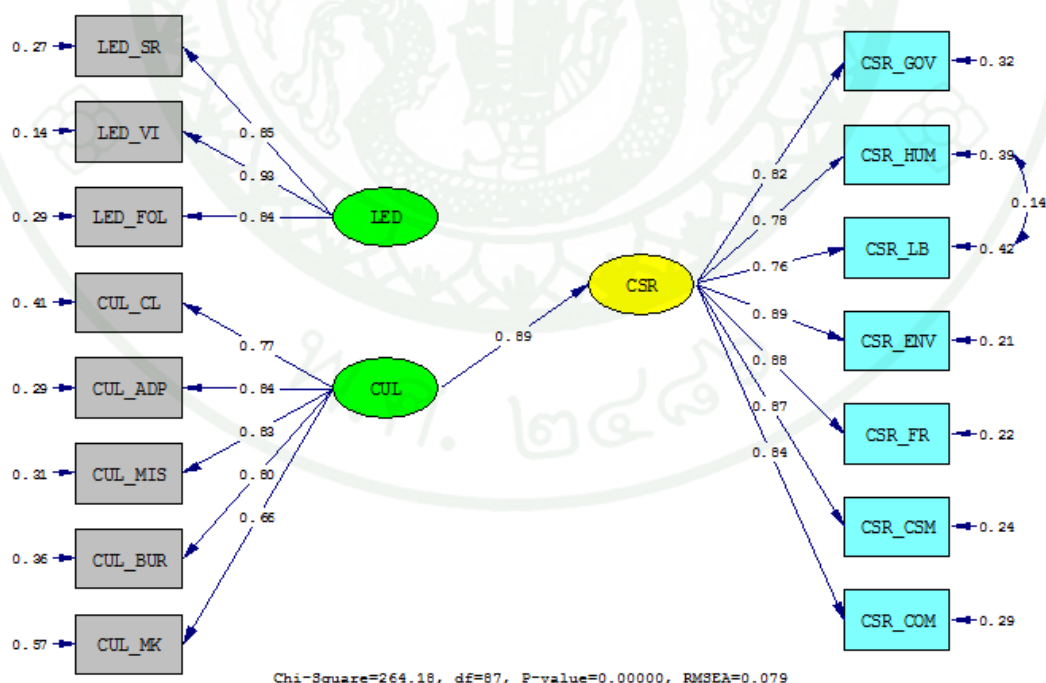
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ค่าดัชนี	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 (p value)	0.0000	
df	87	
χ^2/df	3.7790	✓
RMSEA	0.0906	✓
90% CI on RMSEA	(0.0800 : 0.101)	✓

SRMR	0.0625	✓
NNFI	0.9780	✓
CFI	0.9820	✓

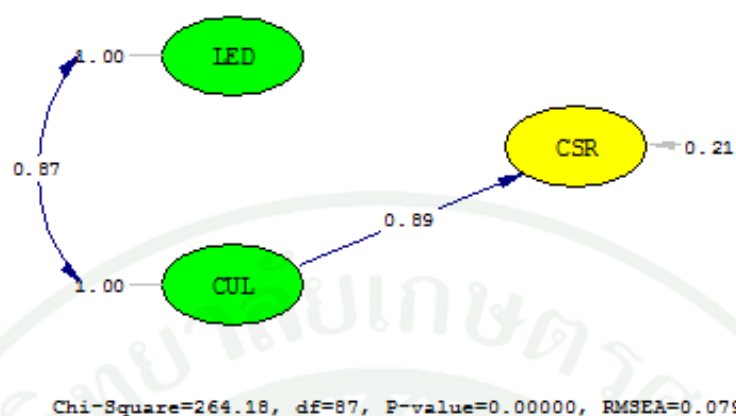
จากตารางที่ 4.14 แสดงการพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนี $\chi^2/df = 3.7790$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 3 แต่น้อยกว่า 5 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาช่วงของค่า 90% CI on RMSEA พบว่าอยู่ในช่วง (0.0800 : 0.1010) และค่า RMSEA = 0.0906 พบว่ามีค่ามากกว่า 0.08 แสดงว่าให้เห็นว่าตัวแบบนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษาได้ในระดับยอมรับได้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีพบว่า NNFI = 0.978, CFI = 0.982, SRMR = 0.0625 จะพบว่ามีค่าดัชนีที่อยู่ในระดับที่ดี แสดงว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4.8 และ 4.9

2. พิจารณาเฉพาะตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงาน

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 4.11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง

จากภาพที่ 4.10 และ 4.11 ได้แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานโดยแยกพิจารณาระหว่างแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร(CUL) กับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) = 0.794 ซึ่งหมายความว่า 79.40% ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร(CUL) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่สูงมาก

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ค่าดัชนี	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 (p value)	0.0000	
df	87	
χ^2/df	2.9736	✓
RMSEA	0.0792	✓
90% CI on RMSEA	(0.0683 : 0.0902)	✓
SRMR	0.0374	✓

NNFI	0.9840	✓
CFI	0.9870	✓

จากตารางที่ 4.14 แสดงการพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ของตัวแบบความตรงเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนี $\chi^2/df = 2.9736$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 2 แต่น้อยกว่า 5 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ในระดับยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาช่วงของค่า 90% CI on RMSEA พบว่าอยู่ในช่วง (0.0683 : 0.0902) และค่า RMSEA = 0.0792 พบว่ามีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าให้เห็นว่าตัวแบบนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทที่กำลังศึกษาได้ในระดับยอมรับได้ เมื่อพิจารณาค่าดัชนีพบว่า NNFI = 0.9840, CFI = 0.9870, SRMR = 0.0374 จะพบว่ามีค่าดัชนีที่อยู่ในระดับที่ดี แสดงว่ามีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4.10 และ 4.11

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 คือ การศึกษาการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ที่ได้ปรับปรุงแล้วพบว่าภาวะผู้นำที่รับผิชอบต่อสังคม กับ วัฒนธรรมองค์การล้วนมีอิทธิพลในทิศทางบวกกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อและสรุปได้ว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่รับผิชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ผู้วิจัยนำเสนอข้อวิจารณ์ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยประการที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำที่รับผิชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นข้อเท็จจริงจากการรับรู้ของพนักงานที่มีผู้นำที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมในองค์การเองที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การผ่านตัวแบบสมการ โครงสร้างพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดวัฒนธรรมองค์การและแนวคิด

ประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าร้อยละ 82.10 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดภาวะผู้นำและแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ เช่นเดียวกับ Chuan (2012) ที่พบว่าการแทรกแซงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญ ต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลและผลลัพธ์ขององค์การ

2. ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 จากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่นำมาทดสอบซึ่งพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในขณะเดียวกันแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) และ Duarte (2010) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และผลการดำเนินงานซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน

3. ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 อิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผลมาจากการผู้บริหรมีค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นพื้นฐานที่สะท้อนให้เห็นถึงการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและห่วงกังวลถึงผู้อื่น การมีวิสัยทัศน์ และความซื่อตรง โปร่งใส ทำให้พนักงานในบริษัทมองเห็นทิศทางในอนาคตร่วมกัน ส่งผลต่อการเกิดค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานเข้าเป็นแนวร่วมและสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินการ กลไกสำคัญประการหนึ่งคือค่านิยมของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมดังการศึกษาของ Duarte (2010) ที่พบว่าค่านิยมส่วนบุคคลของผู้จัดการหรือผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการคำนึงถึงหลักการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Waldman, Siegel and Javidan (2006) ผู้นำนั้นต้องผลักดันจากค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำเองที่แสดงออกผ่านนโยบายต่างๆที่เกี่ยวกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจนเกิดค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม ดังเช่นแนวคิดของ Pletinx (2006) กล่าวถึงการตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่บริษัทต้องบูรณาการให้เข้ากับกลยุทธ์หลักของ

ธุรกิจ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเติบโตที่ยั่งยืนและจากผลการศึกษาของ Verissimo and Lacerda (2012 อ้างในธีรพร ทองชะโชค, 2556) ภาวะผู้นำที่เสริมสร้างพัฒนาการขององค์กรที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชนในโปตุเกส 50 บริษัท พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กร ค่านิยมส่วนบุคคล และพันธะผูกพันของพนักงานในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการสนับสนุนหรืออนุญาตให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งค่านิยมทางศีลธรรมหรือจิตวิญญาณซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับจิตวิญญาณในการทำงานและมีอิทธิพลต่อบรรษัทภิบาลและสอดคล้องกับแนวคิดของ Chuan (2012) ที่ศึกษาพนักงานและผู้จัดการที่มีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าการแทรกเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานและผลลัพธ์ขององค์กร

4. ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนใหญ่เน้นที่ด้านการปรับตัวดูแลแนวโน้มของธุรกิจ มุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้า โดยสมาชิกได้มีทิศทางกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Asree *et al.* (2009) และ Su and Ming (2007) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการเต็มใจช่วยเหลือและนำไปสู่การเต็มใจในการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ojo (2012) ที่พบว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hellrigel *et al.* (2001) อ้างในเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) กล่าวคือ อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ฝังลงไปกับการควบคุมกิจกรรมสังคมของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยการตัดสินใจของพนักงานที่ทำให้พนักงานยึดถือใช้ร่วมกันจนเป็นที่ยอมรับของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องแนวทางของบริษัทได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบของหนึ่งในสี่ของจรรยาบรรณเครือ SCG ระบุไว้ว่าถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งสอดคล้องกับ Miao, Cai and Xu (2011) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การพบว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรม องค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ โดยมี วัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ (3) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

ใช้วิธีวิจัยเชิงสืบค้น โดยอาศัยการตรวจสอบเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎี และหาข้อมูลจาก เอกสารและสิ่งอ้างอิงต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา และใช้วิธีเชิงพรรณนา ซึ่งดำเนินการ เก็บข้อมูลในรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยการแจกแบบสอบถาม จำนวน 500 ชุด กับกลุ่ม ตัวอย่างพนักงานบุคลากรของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ได้กลับมาเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 326 ชุด คิดเป็นร้อยละ 65.20

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ตัวแปรแฝงภายนอกภาวะ ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคม ของผู้นำ วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม มีค่าความ เชื่อมั่นเท่ากับ 0.896, 0.911 และ 0.885 ตามลำดับ (2) ตัวแปรแฝงภายนอกวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการปรับตัว ด้านพันธกิจ ด้านยึดหลัก กฎระเบียบ ด้านการตลาด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.862, 0.854 และ 0.901, 0.895 และ 0.869 ตามลำดับ (3) ตัวแปรแฝงภายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยตัวแปร สังเกต 7 ตัว คือ ด้านการกำกับดูแลองค์กร ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านการปฏิบัติด้านแรงงาน ด้านการ ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.895, 0.890, 0.819, 0.896, 0.908 และ 0.930 ตามลำดับ

เครื่องมือวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นแบบสอบถามที่ศึกษาจากแนวคิดของ David A. Waldman (2007) ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2555) ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้มาตรฐานความรับผิดชอบต่อของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมโดยพัฒนามาจากคำถามของ พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ (2555) และหนังสือมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมซึ่งอธิบายขั้นตอนแต่ละด้าน

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโค้ง ความเบ้ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.30 ช่วงอายุเฉลี่ยส่วนใหญ่ระหว่าง 25 ถึง 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.30 ระดับการศึกษาที่ระดับปริญญาตรีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 42.30 และระยะเวลาทำงานกับหน่วยงาน 1 ถึง 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.20

2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ พบว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดรองลงมาคือค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม โดยตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบได้ ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้สำหรับพยากรณ์ห่อ้งค์ประกอบภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม(R^2) สามารถอธิบายความแปรปรวนของห่อ้งค์ประกอบร่วมได้ระหว่างร้อยละ 71 ถึง 87 และค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝง (p_v) ได้ร้อยละ 76 ความเที่ยงตรงเชิงกลุ่มเข้าและความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (p_c) ร้อยละ 91, โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กรสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร คือ ด้านยึดหลักกฎระเบียบมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดรองลงมาคือด้านการตลาด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการปรับตัว และด้านพันธกิจตามลำดับโดยตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบได้

ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้สำหรับพยากรณ์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ (R') สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ระหว่างร้อยละ 41 ถึง 72 และค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝง (p_v) ได้ร้อยละ 61 ความเที่ยงตรงเชิงคู่เข้าและความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (p_c) เท่ากับร้อยละ 87 และโมเดลการวัดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกต 7 ตัวแปร คือ โดยพบว่าด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดรองลงมาคือการกำกับดูแลองค์กรด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคผู้บริโภค ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านการปฏิบัติด้านแรงงานตามลำดับโดยตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้สำหรับพยากรณ์องค์ประกอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (R') สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ระหว่างร้อยละ 60 ถึง 80 และค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝง (p_v) ได้ร้อยละ 70 ความเที่ยงตรงเชิงคู่เข้าและความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (p_c) เท่ากับร้อยละ 94 ค่าเฉลี่ยตัวแปรโดยรวมค่อนข้างสูงการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) และเมื่อพิจารณาค่าความโด่งภาพรวมพบว่าอยู่ในช่วง -0.03 ถึง 2.17 ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นบวก การกระจายข้อมูลใกล้เคียงโค้งปกติ

3. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่นำมาทดสอบซึ่งพบว่าแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.79, p < 0.01$) และในขณะเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.87, p < 0.01$) และยังพบว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.89, p < 0.01$) จะเห็นได้ว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งหมดคามีค่าเป็นบวกและอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงซึ่งแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุด

4. ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.10 ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำที่พบว่ามีค่ามากที่สุดรองลงมาค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ และค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ติดตามลำดับ

5. วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีค่าอิทธิพลสูงกว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.80 โดยประกอบไปด้วยวัฒนธรรมด้านการปรับตัว มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านพันธกิจ ด้านยึดหลักกฎระเบียบ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตลาด ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกันลงมาตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก ซึ่งผลการศึกษา

6. การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าโมเดลสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.0796 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.0373 ค่า NNFI เท่ากับ 0.9840 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.9870 ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ซึ่งพบว่าโมเดลการวัดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 7 ตัวแปร คือ โดยมีด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมมากที่สุด รองลงมาคือ การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านสิทธิมนุษยชน และการปฏิบัติด้านแรงงาน ซึ่งพบว่าผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์อยู่ในระดับที่สูง

ทั้งนี้เนื่องมาจากกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์มีขนาดองค์กรที่ใหญ่ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lepoutre and Heene (2006 อ้างใน พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ, 2555) ที่พบว่าขนาดขององค์กรมีผลต่อการทำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร ด้านการเงิน แรงงาน ความรู้และความสามารถ และตระหนักหรือยอมรับถึงความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ อีกทั้งเป็นองค์การหนึ่งที่นำหลักของความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ผนวกเป็นหนึ่งในสี่ของจรรยาบรรณของบริษัท โดยกำหนดคนนโยบายชัดเจน มีการกำกับดูแลโดยจัดตั้งแผนกที่ดูแลในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและพนักงานที่ร่วมมือมีค่านิยมในเรื่องของ ความเป็นธรรม ความเป็นเลิศ คุณค่าของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีหลักในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีคุณภาพ ส่งผลให้บริษัทสามารถพัฒนาองค์กร

ได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้วัฒนธรรมที่หล่อหลอมองค์กรและระบบโครงสร้างการบริหารตามแบบฉบับขององค์กร ซึ่งบริษัทเน้นการแสวงหาบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์กรและสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นผู้บริหารซึ่งได้ซึมซับ สืบทอด และปฏิบัติตามแนวทางของบริษัทมาโดยตลอดเป็นการสร้างความต่อเนื่องด้านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเพื่อเป็นแม่แบบในการปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ให้กับพนักงาน พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารควบคู่กับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จึงสรุปได้ว่าผลการศึกษาการทดสอบขนาดอิทธิพลทางตรง ของปัจจัยที่ด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร นำไปสู่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ซึ่งพบว่าในภาพรวมมีระดับที่สูงมาก นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด แต่ถึงอย่างไรก็ตามปัจจัยด้านภาวะผู้นำก็ยังมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับสูงรองลงมา ดังนั้นแนวทางหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ย่อมสะท้อนภาพขององค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรที่มีต่อประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมว่ามีมากน้อยเพียงใด

1. ปัจจัยที่สำคัญมากในการผลักดันการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมคือด้านวัฒนธรรมองค์กรอันประกอบไปด้วยวัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วม ด้านการปรับตัว ด้านพันธกิจด้านยึดหลักกฎระเบียบ และด้านการตลาด โดยควรเน้นที่ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงบุคลากรเข้าใจในทิศทางของบริษัทและมีกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่มีมาตรฐานและลำดับขั้นที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และหากพบว่างบประมาณมีอยู่อย่างจำกัดควรเน้นให้สนับสนุนการพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักมากกว่าด้านอื่นเพื่อให้เกิดผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

2. บทบาทของผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อสังคม อันประกอบไปด้วย เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนได้ต้องมีค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของเป็นพื้นฐานอย่างเข้มแข็งที่สะท้อนถึงมาตรฐานทางศีลธรรม วิสัยทัศน์และความเชื่อตรงของผู้นำที่ทำให้สมาชิกในองค์กรได้มองเห็นทิศทาง ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม สะท้อนให้เห็นผ่านนโยบาย การส่งเสริมงบประมาณหรือเงินสนับสนุน การจัดตั้งแผนกที่ดูแลกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรง รวมถึงผู้บริหารเองได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวด้วยและต้องผสมผสานกับองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ และควรมีการใส่ใจในสังคมเพื่อให้สามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับองค์กรอื่น

3. ส่งเสริมด้านเพิ่มแรงจูงใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเช่น การให้รางวัล และสิ่งจูงใจซึ่งอาจได้รับจากหน่วยงานภายในหรือภาครัฐ จัดทำเป็นโครงการหรือการระดมทุนสนับสนุนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

4. จัดกิจกรรมระหว่างพนักงาน, บุคคลในชุมชน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้มีทิศทางที่ชัดเจนเป็นระบบ ประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการ และวางแผนในอนาคตร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ซึ่งเป็นเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมหนึ่งภายใต้บริษัทมหาชนซึ่งประกอบธุรกิจหลากหลายเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป อาจนำรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างบริษัทอื่นภายในพื้นที่เดียวกัน ขนาดเดียวกัน หรือ เปรียบเทียบกับพื้นที่จังหวัดอื่นที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การวิจัยครั้งนี้พบว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมสามารถอธิบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้ร้อยละ 70.90 และวัฒนธรรมองค์กร สามารถถูกอธิบายโดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ได้ร้อยละ 79.40 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นอีกที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของภาครัฐ ผู้นำชุมชน สภาวะเศรษฐกิจ ทัศนคติ กระบวนการสื่อสาร การประสานงาน

การจัดกิจกรรมที่ครอบคลุมงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จิตวิญญาณในการทำงาน คุณลักษณะผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้นำ เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อไป

3. การวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และพัฒนาเครื่องมือการวัดตามแนวคิดและหลักทฤษฎีเป็นหลัก ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจนำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการรวบรวมข้อมูล และพัฒนาเครื่องมือวัดด้านการทำกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคมนี้ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน ผู้รับผิดชอบต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาภายใต้บริบทของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์เป็นกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์ และมีวัฒนธรรมองค์การเฉพาะที่เกิดจากการพัฒนา กำหนดจรรยาบรรณที่เป็นแนวคิดหลักขององค์การ รวมถึงตัวบุคลากรที่เป็นพนักงานภายในองค์การเองนั้นมีความคิดที่หลากหลายแตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้อาจจะไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีบริบทที่แตกต่างกันได้ เพราะแต่ละบริบทย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในมุมมองด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การผ่านตัวแทนพนักงานภายในองค์การ

ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมจากปัจจัยภายนอกองค์การมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการครอบคลุมในการศึกษา อาทิเช่น มาตรฐานหรือข้อกำหนดในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย ชุมชน เป็นต้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2556. **มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard for Corporate Social Responsibility CSR-DIW).** กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

กระทรวงอุตสาหกรรม. 2555. **คู่มือแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาสู่อุตสาหกรรมสีเขียว.** พิมพ์ครั้งที่ 2 เดือนกรกฎาคม 2555. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ.

กริช แรงสูงเนิน. 2554. **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

กัญญรัตน์ หงส์วรรณท์. 2555. “การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม: กลยุทธ์และโอกาสขององค์กรธุรกิจประเทศกำลังพัฒนาในสังคมพลวัต”. วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต 6 (2): 83.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552. **อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549. **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.

ธีรพร ทองชะโชค. 2556. **ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นิรนาม. 2556. **“มายาภาพของ CSR”.** สยามรัฐ breaking news (Online).
www.siamrath.co.th/web/?q=มายาภาพของ-csr, 1 เมษายน 2557.

นัฐวุฒิ วงศาเสถียร. 2556. การพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดในอนาคต. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). 2556. รายงานประจำปี 2555 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). สำนักงานใหญ่: กรุงเทพมหานคร.

_____. 2553. ความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยหัวใจใคร่ครวญ. สำนักงานใหญ่: กรุงเทพมหานคร.

_____. 2556. รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2555. สำนักงานใหญ่: กรุงเทพมหานคร.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. 2554. ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบโครงสร้างสมการ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิชาภพ พันธุ์แพ. 2554. ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2553. การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. นนทบุรี: ชิงค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์.

_____. 2556. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE Model. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. 2556. ผูกเงื่อนตายให้ CSR (Online).

<http://www.bangkokbiznews.com/home/details/business/ceo-blogs/pipat.html>, 3

กรกฎาคม 2557.

พิศาล โพธิ์ทองแสงอรุณ. 2555. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาล. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันดี อภิรักษ์ธนากร. 2555. **ภาวะผู้นำ 5 ระดับ**. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นบุ๊คส์. แปลจาก John C. Maxwell. 2011. **The 5 Levels of Leadership**. New York: Center Street.

ศิริระ อินทรกำธรชัย. 2556. **Going beyond philanthropy? Pulse-check on sustainability** (Online). <http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-04-04-2013-th.jhtml>, 3 กุมภาพันธ์ 2557.

สถาบันไทยพัฒน์. 2555. **เลือกตัวชี้วัดดี มีชัยไปกว่าครึ่ง** (Online). <http://www.thaiCSR.com/2011/01/blog-post.html>, 12 มกราคม 2557.

_____. 2555. **มาตรฐานแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000** (Online). www.thaiCSR.com/2012/01/iso-26000.html, 2 กุมภาพันธ์ 2557.

_____. 2555. **ชีเอสอาร์คืออะไร** (Online). http://www.thaicssr.com/2006/03/blog-post_20.html. 19 ธันวาคม 2556.

สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก.

สุกมาส อังสุโชติ และคณะ. 2551. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพฯ: มิชชั่น มีเดีย.

สุวิมล ติรกานันท์. 2554. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2555. องค์ความรู้ที่ 1 ตามแผนการจัดการความรู้
ของสำนักพัฒนาระบบบริหารประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 (Online).
<http://km.opsmoac.go.th>, 20 มี.ค. 2557.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2549. การหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับจรรยาบรรณธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

แอนนา จุมพลเสถียร และประไพพิศ มุขิตาเจริญ. 2554. รายงานการวิจัยเรื่องการรับรู้ของ
ผู้บริหารและบุคลากรที่มีต่อแนวคิดเรื่องการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม.
งานวิจัยจากคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Allison, G. T. 1971. **Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis.** Boston: Little
Brown.

Asree, S., M. Zain, and M. R. Razalli. 2009. **Influence of Leadership competency and
organizational culture on responsiveness and performance of firms.** Emerald Group
Publishing Limited, 500-516.

Bollen, K. A. 1989. **Structural equations with latent variables.** NY: Wiley. A leading,
readable text on structural modeling.

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

Burns, J. 1978. **Leadership.** New York: Harper Row.

Cameron, S. K. and E. R. Quinn. 1999. **Diagnosing and Changing Organizational Culture:
Based on the Competing Value Framework.** New York: Addison-Wesley.

Certo, S. C. 2006. **Modern Management**. N.J: Prentice hall, 60.

Charles, H. 1979. **Gods of Management**. London: Pan Book.

Chuan, I. K. 2012. **Corporate Social Responsibility: The Opportunity of Strategic Organization Change**. Doctor of Philosophy in Organization Development, Benedictine University.

Curran, P. J., S. G. West, and J. F. Finch. 1996. "The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factory analysis." **Psychological Methods** 1 (1): 16.

Daft, R. L. 2005. **The Leadership Experience**. 3rd ed. Canada: Thomson Corporation.

_____. 2008. **The Leadership Experience**. 4th ed. Mason, O.H : Thomson/South-Western.

Diamantopoulos, A. and J. A. Siguaw. 2000. **Introducing lisrel: A guide for the uninitiated (introducing statistical methods series)**. London: SAGE Publication, Inc.

Drath, W. H. and C. J. Palus. 1994. **Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice**. NC: Center for Creative Leadership.

Duarte, F. 2010. "Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of manager' values in the maintenance of CSR cultures." **Journal of Business Ethics** 96(3): 1-14.

Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, Jr. 1997. **Organization Behavior: Structure Process**. Massachusetts: The McGraw-Hill Companies.

Gordon, J. R. 2002. **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. New Jersey: Prentice Hall.

- Greenberg, J. 2002. **Managing Behavior in Organizations**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Harrison, R. 1972. "Understanding Your Organization's Character." **Harvard Business Review** 50 (2): 119-128.
- Hemphill, J. K. and A. E. Coons. 1957. **Leader behavior: Its description and measurement**. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University.
- Hills, C. W. and G. R. Jones. 2003. **Strategic Management**. 6th ed. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hooper, D., J. Coughlan and M. R. Mullen. 2008. "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit." **Electronic Journal of Business Research Methods** 6(1): 53-60.
- House, R. J. *et al.* 1999. "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE." In W. Mobley, J. Gessner, and V. Arnold (eds.). **Advances in Global Leadership**. CN: JAI Press: 171-234.
- Hoyle, R. H. *et al.* 1995. **Structural equation modeling: Concepts issue and applications**. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Hu, L. T. and P. M. Bentler. 1999. "Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives." **Structural Equation Modeling** 6 (1): 1-5.
- Jacobs, T. O., and E. Jaques. 1990. "Military executive leadership." In K. E. Clark and M. B. Clark (eds.). **Measures of Leadership**. New Jersey: Leadership Library of America, 281-295.
- Jenks, V.O. 1990. **Human Relations in Organization**. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

Kline, R B. 2011. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. NY: The Guilford Press.

Likert, R. 1967. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill Book.

_____. 1961. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill Book.

Loehlin, J. C. (1987, 1992, 2004). **Latent variable models: An introduction to factor, path, and structure analysis**. 4th ed. NJ: Lawrence Erlbaum.

Miao, Z., Cai, S., and Xu, D. 2011. "Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms." **International Journal of Production Economics** 140 (1): 18-27.

Moorhead, G. and R. R. Griffin. 1995. **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. New York: Houghton Mifflin Company.

Olu, O. 2012. Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. **International Journal of Contemporary Business Studies** 3 (11): 46-47.

Plettinx, R. 2006. Corporate social responsibility: Leadership's real role. **Nodicum Scandinavian Business magazine** 3: 10-11.

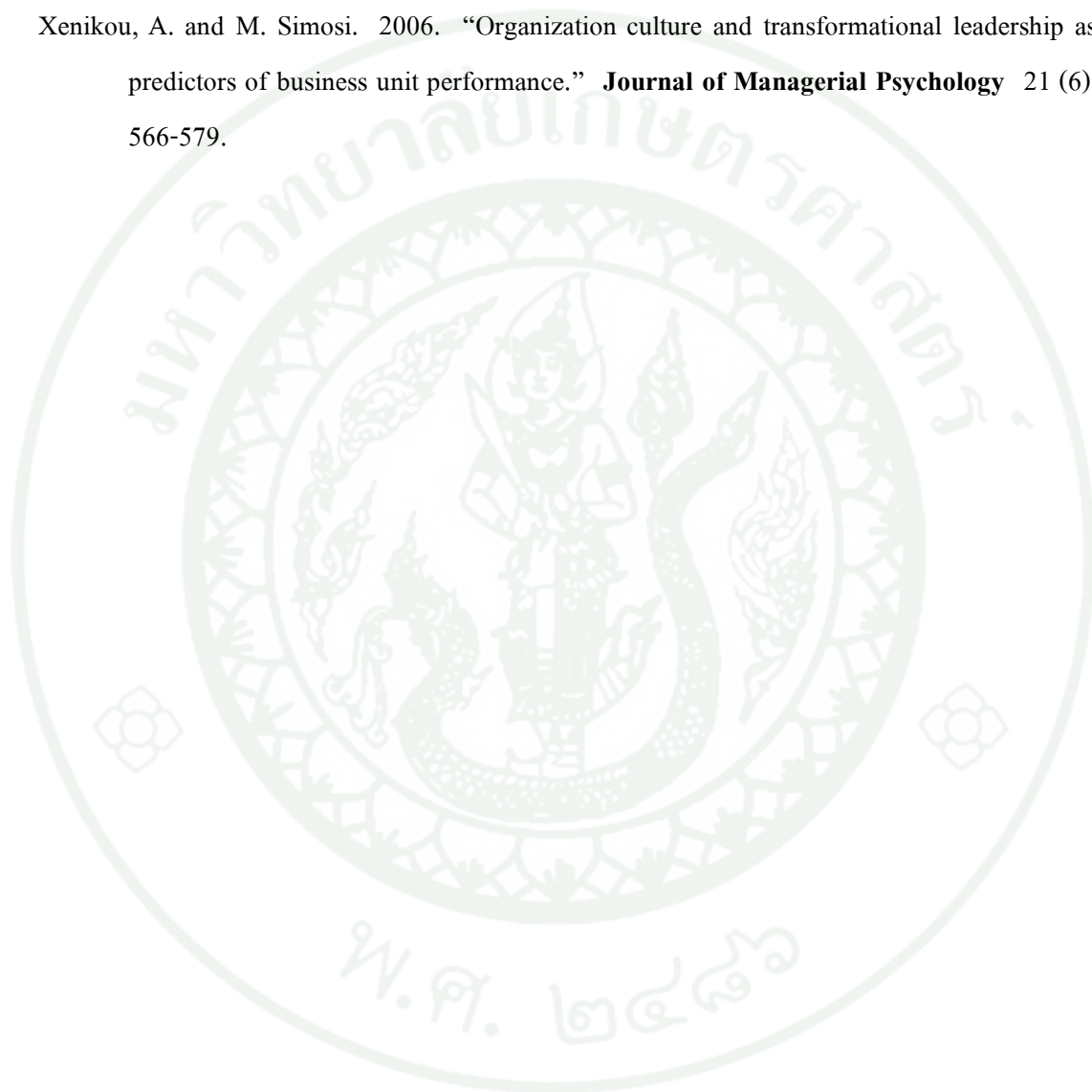
Rauch, C. F. and O. Behling. 1984. "Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership." In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (eds.), **Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership**. New York: Pergamon Press, 45-62.

Robbins, S. P. and M. Coulter. 2005. **Management**. 8th ed. New York: Prentice Hall.

- Sathe, V. 1985. **Culture and Related Corporate Realities**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Schermelleh-Engel, K., H. Moosbrugger, and H. Müller. 2003. "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures." **Methods of Psychological Research** 8 (2): 23-74.
- Slocum, J. W. and D. Hellriegel. 2011. **Principles of Organizational behavior**. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Smircich, L. and G. Morgan. 1982. Leadership: The Management of Meaning. **Journal of Applied Behavioural Science** 18 (2):257-273.
- Stogdill, R. 1974. **Handbook of Leadership: a survey of Theory and Research**. New York: Free Press.
- Su, C. C. and S. L. Ming. 2007. **A Study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 155-185.
- Übuis, U. and R. Alas. 2009. Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. **Engineering Economics** 1 (61): 90-99.
- Übuis, U. 2009. **The impact of corporate social responsibility, and organizational and individual factor on the innovation climate** (Online). http://ebs.ee/public/_lle_bius, August 1, 2014.
- Van den Berghe, L. and C. Louche. 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.

Waldman, D. A., D. S. Slegel, and M. Javidan. 2006. "Components of ceo transformational leadership and corporate social responsibility." **Journal of Management Studies** 43 (8): 1-18.

Xenikou, A. and M. Simosi. 2006. "Organization culture and transformational leadership as predictors of business unit performance." **Journal of Managerial Psychology** 21 (6): 566-579.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ดร. นาวิน มีนะกรณ

อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดร.หฤทัย นำประเสริฐชัย

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผศ.ดร.เสรีย์ ตู๊ประกาย

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

คำชี้แจง

1. การแจกแบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต เรื่อง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์ ของนิสิตปริญญาโทภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์
- 1.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์
- 1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

2. เนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น แบ่งเป็น 3 ตอน จำนวน 76 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำองค์การ	จำนวน 18 ข้อ
ตอนที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์การ	จำนวน 24 ข้อ
ตอนที่ 3 กระบวนการดำเนินการขององค์การ	จำนวน 34 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 25 - 30 ปี

☐ 31 - 35 ปี

☐ 36 - 40 ปี

☐ 41 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ สูงกว่าปริญญาโท

4. ระยะเวลาการทำงานในองค์กร.....ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น แบ่งเป็น 4 ตอน

คำชี้แจง โปรดสำรวจระดับการปฏิบัติ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของ องค์กรท่าน โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |

ตอนที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำองค์การ

ภาวะผู้นำ		1	2	3	4	5
ค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ						
1	ผู้บริหารของท่านที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน					
2	ผู้บริหารของท่านใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์					
3	ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา					
4	ผู้บริหารของท่านมีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อชุมชนและสังคมก่อนการตัดสินใจปัญหาต่างๆ					
5	ผู้บริหารของท่านมีการแสดงพันธะผูกพันส่วนตัวต่อความรับผิดชอบต่อสังคม					
วิสัยทัศน์และความซื่อตรงของผู้นำ						
6	ผู้บริหารของท่านมีการบริหารจัดการด้วยความซื่อตรงและโปร่งใส					
7	ผู้บริหารของท่านมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา					
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกำหนดแผนเป้าหมายขององค์กรที่ท่านสามารถเข้าใจได้ง่ายและนำไปปฏิบัติได้					
9	ผู้บริหารของท่านมีการสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์					
10	ผู้บริหารของท่านสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงจริยธรรมในการทำงาน					
ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม						
11	ผู้บริหารของท่านจัดให้มีข่าวสารเผยแพร่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบข้อมูลเป็นระยะ					
12	ผู้บริหารของท่านติดต่อสื่อสารด้วยภาษาที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย					
13	ผู้บริหารของท่านสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการให้กับพนักงานทุกภาคส่วนทราบอย่างทั่วถึง					

ตอนที่ 2 รูปแบบด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร		1	2	3	4	5
การมีส่วนร่วม						
1	ท่านทำงานในลักษณะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม					
2	ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
3	ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กร					
4	ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน					
ด้านการปรับตัว						
5	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมอยู่เสมอ					
6	ท่านคิดว่าองค์กรมีการสนับสนุน ให้โอกาสแก่พนักงานที่มีการคิดค้นผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น					
7	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างรวดเร็ว					
8	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเชื่อในความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน					
ด้านพันธกิจ						
9	องค์กรสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงานของพนักงานได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ(Mission)และวิสัยทัศน์(Vision)ขององค์กร					
10	องค์กรได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานแต่ละอย่างไว้อย่างชัดเจน					
11	พนักงานในองค์กรรับรู้ค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน					
12	พนักงานในองค์กรสามารถเข้าใจถึงทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนขององค์กร					
ด้านยี่ห้อหลักภาวะเบียบ						
13	ท่านทำงานโดยตระหนักถึงเป้าหมายของหน่วยงานเสมอ					
14	ท่านทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
15	ท่านทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆที่ชัดเจน					

วัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)		1	2	3	4	5
16	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม						
17	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะได้เปรียบคู่แข่ง					
18	ท่านพยายามแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเพื่อเกิดผลกำไรสูงสุดต่อองค์กร					
19	หากแนวโน้มการตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไป ท่านเห็นว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือการตอบสนองให้ทันกับความต้องการของลูกค้า					

ตอนที่ 3 รูปแบบผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

รูปแบบผลการดำเนินงาน		1	2	3	4	5
การกำกับดูแลกิจการที่ดี						
1	องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางของการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
2	องค์กรประกาศเจตนารมณ์ด้านจริยธรรมที่ชัดเจนต่อสาธารณะ					
3	องค์กรมีการทบทวนแผนเพื่อให้สอดคล้องตามที่กฎหมายบังคับ					
4	องค์กรมีการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสทั้งที่เป็นสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินให้ถูกต้อง เชื่อถือได้					
ด้านสิทธิมนุษยชน						
5	องค์กรให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน โดยไม่เลือกปฏิบัติตามคุณลักษณะ เช่น เชื้อชาติ เพศ ศาสนา					
6	องค์กรมีการพิจารณาถึงผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจดำเนินการขององค์กร					
7	องค์กรได้เข้าร่วมกับองค์กรอื่นๆ หรือหน่วยงานของรัฐ เพื่อดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับ สิทธิทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม					
8	องค์กรให้ความสำคัญและยอมรับการเจรจาต่อรองในด้านต่างๆ อาทิเช่น ด้านสวัสดิการ แรงงาน					

รูปแบบผลการดำเนินงาน (ต่อ)		1	2	3	4	5
การปฏิบัติด้านแรงงาน						
9	องค์การจ่ายค่าจ้างโดยตรงให้กับลูกจ้างอย่างเป็นธรรม และสอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด					
10	ยอมรับให้มีการจัดตั้งหรือรวมกลุ่ม ในการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของลูกจ้าง					
11	องค์การจัดหาอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยที่จำเป็นในการป้องกันอุบัติเหตุและโรคจากการทำงาน					
12	องค์การได้จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม และเสริมประสบการณ์พนักงาน อย่างเท่าเทียมกัน					
การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม						
13	องค์การมีการพัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดการใช้พลังงานอย่างยั่งยืน					
14	องค์การมีการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่					
15	องค์การมีแผนการลดการปล่อยของเสียสู่อากาศและน้ำให้อยู่ในระดับที่กฎหมายกำหนดพร้อมทั้งนำไปปฏิบัติและรายงานผล					
16	องค์การมีการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรสิ่งแวดล้อม					
การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม						
17	องค์การมีการต่อต้านการคอร์รัปชันเพื่ออำนวยความสะดวก					
18	องค์การมีการส่งเสริมการแข่งขันอย่างเป็นธรรม					
19	องค์การกำหนดนโยบายต่างๆ โดยคำนึงถึงเกณฑ์จริยธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงสุขภาพและความปลอดภัย					
20	องค์การของท่านเห็นด้วยในการเคารพต่อสิทธิในทรัพย์สิน ไม่มีการปลอมแปลงหรือคัดลอกเลียนแบบ					

รูปแบบผลการดำเนินงาน		1	2	3	4	5
ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค						
21	องค์กรมีการให้ข้อมูลแสดงราคา กำหนดเวลา และเงื่อนไขของผลิตภัณฑ์ชัดเจน					
22	องค์กรให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับวิธีการใช้งาน และแจ้งให้ทราบถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์					
23	องค์กรมีการยอมรับความรับผิดชอบต่อผลกระทบของสินค้าและบริการที่ทำให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภค					
24	องค์กรได้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค					
การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม						
25	องค์กรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมโดยรอบร่วมกับชุมชน					
26	องค์กรตระหนักการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยต้องได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่น					
27	องค์กรสนับสนุนชุมชนผ่านโครงการพัฒนาระยะยาว (หลีกเลี่ยงการทำให้ชุมชนต้องพึ่งพาการบริจาคอย่างถาวร)					
28	องค์กรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนอยู่เสมอ					

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ตารางผนวกที่ ค 1 ผลการทดสอบความเชื่อถือ ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ
โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LED_SR1	16.52	6.662	.708	.881
LED_SR2	16.59	6.582	.780	.865
LED_SR3	16.62	6.593	.731	.875
LED_SR4	16.44	6.734	.736	.874
LED_SR5	16.56	6.592	.762	.869

ตารางผนวกที่ ค 2 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วิสัยทัศน์ และความซื่อตรงของผู้นำ
โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.911	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LED_VI1	16.60	7.287	.716	.902
LED_VI2	16.79	6.711	.810	.883
LED_VI3	16.84	6.912	.780	.889
LED_VI4	16.78	6.930	.784	.889
LED_VI5	16.68	7.049	.777	.890

ตารางผนวกที่ ค 3 ผลการทดสอบความเชื่อถือ คำนิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม
โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LED_FOL1	8.17	2.040	.774	.839
LED_FOL2	8.13	2.174	.789	.825
LED_FOL3	8.19	2.216	.766	.845

ตารางผนวกที่ ค 4 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วม
โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.862	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CUL_CL1	12.25	3.972	.692	.831
CUL_CL2	12.39	3.752	.690	.835
CUL_CL3	12.24	4.150	.690	.832
CUL_CL4	12.25	3.929	.776	.798

ตารางผนวกที่ ค 5 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัว
โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CUL_ADPI	12.18	3.903	.691	.816
CUL_ADPI2	12.17	3.544	.717	.806
CUL_ADPI3	12.29	3.863	.683	.819
CUL_ADPI4	12.17	3.925	.695	.815

ตารางผนวกที่ 6 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมด้านพันธกิจโดยใช้ คำสัมภาษณ์
แอลฟ่า

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.901	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CUL_MIS1	11.99	4.421	.741	.886
CUL_MIS2	12.00	4.089	.798	.866
CUL_MIS3	12.08	4.059	.823	.856
CUL_MIS4	12.04	4.368	.758	.880

ตารางผนวกที่ ค 7 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์การด้านยึดหลักกฎระเบียบโดยใช้
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CUL_BUR1	12.53	3.702	.743	.866
CUL_BUR2	12.55	3.510	.709	.857
CUL_BUR3	12.52	3.518	.682	.851
CUL_BUR4	12.49	3.918	.800	.885

ตารางผนวกที่ ค 8 ผลการทดสอบความเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์การด้านการตลาด โดยใช้ ค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.869	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CUL_MK1	8.20	1.612	.731	.832
CUL_MK2	8.24	1.600	.781	.787
CUL_MK3	8.18	1.658	.737	.827

ตารางผนวกที่ ๑ ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_GOV1	12.68	3.653	.751	.870
CSR_GOV2	12.71	3.524	.784	.858
CSR_GOV3	12.66	3.518	.799	.852
CSR_GOV4	12.69	3.526	.735	.877

ตารางผนวกที่ ค 10 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
สิทธิมนุษยชนโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.890	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_HUM1	12.25	4.087	.757	.859
CSR_HUM2	12.25	4.101	.826	.834
CSR_HUM3	12.25	4.413	.731	.869
CSR_HUM4	12.35	4.172	.726	.872

ตารางผนวกที่ ค 11 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
การปฏิบัติด้านแรงงานโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.819	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_LB1	12.02	4.547	.724	.736
CSR_LB2	12.42	4.460	.525	.842
CSR_LB3	11.94	4.806	.666	.764
CSR_LB4	12.09	4.604	.689	.751

ตารางผนวกที่ ค 12 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_ENV1	12.68	4.353	.783	.860
CSR_ENV2	12.82	4.054	.765	.869
CSR_ENV3	12.66	4.452	.778	.863
CSR_ENV4	12.64	4.317	.757	.870

ตารางผนวกที่ ค 13 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
ประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_FR1	12.76	4.484	.776	.888
CSR_FR2	12.74	4.386	.838	.865
CSR_FR3	12.62	4.778	.797	.881
CSR_FR4	12.67	4.670	.764	.891

ตารางผนวกที่ ค 14 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคโดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.930	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_CSM1	12.55	4.648	.810	.918
CSR_CSM2	12.55	4.402	.864	.900
CSR_CSM3	12.50	4.491	.837	.909
CSR_CSM4	12.52	4.490	.835	.910

ตารางผนวกที่ ค 15 ผลการทดสอบความเชื่อถือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้าน
การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมโดยใช้ คำสัมประสิทธิ์แอลฟา

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.937	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_COM1	13.02	4.046	.870	.913
CSR_COM2	13.04	3.940	.859	.916
CSR_COM3	13.07	3.869	.863	.914
CSR_COM4	12.94	4.083	.815	.930

ตารางผนวกที่ ค 16 ผลการทดสอบความเชื่อถือภาพรวม

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.960	.960	15

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
LED_SR	4.1368	.63561	326
LED_VI	4.1840	.65313	326
LED_FOL	4.0808	.71177	326
CUL_CL	4.0936	.64783	326
CUL_ADP	4.0675	.63522	326
CUL_MIS	4.0084	.67491	326
CUL_BUR	4.1748	.62704	326
CUL_MK	4.1043	.61716	326
CSR_GOV	4.2278	.61775	326
CSR_HUM	4.0905	.67043	326
CSR_LB	4.0391	.69463	326
CSR_ENV	4.2339	.67903	326
CSR_FR	4.2324	.70266	326
CSR_CSM	4.1771	.69963	326
CSR_COM	4.3397	.65853	326



ตารางภาคผนวกที่ ง 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย M, SD, Skewness, Kurtosis, Minimum และ Maximum

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
LED_SR	326	2.20	5.00	4.1368	.63561	-.506	.135	.145	.269
LED_VI	326	2.00	5.00	4.1840	.65313	-.863	.135	.813	.269
LED_FOL	326	1.33	5.00	4.0808	.71177	-.752	.135	.893	.269
CUL_CL	326	1.75	5.00	4.0936	.64783	-.400	.135	.022	.269
CUL_ADP	326	2.00	5.00	4.0675	.63522	-.623	.135	.351	.269
CUL_MIS	326	1.50	5.00	4.0084	.67491	-.620	.135	.623	.269
CUL_BUR	326	2.00	5.00	4.1748	.62704	-.442	.135	-.026	.269
CUL_MK	326	1.67	5.00	4.1043	.61716	-.281	.135	.185	.269
CSR_GOV	326	1.75	5.00	4.2278	.61775	-.439	.135	-.007	.269
CSR_HUM	326	1.25	5.00	4.0905	.67043	-.565	.135	.796	.269
CSR_LB	326	1.25	5.00	4.0391	.69463	-.541	.135	.267	.269
CSR_ENV	326	1.50	5.00	4.2339	.67903	-.610	.135	-.018	.269
CSR_FR	326	1.50	5.00	4.2324	.70266	-.745	.135	.437	.269
CSR_CSM	326	1.50	5.00	4.1771	.69963	-.565	.135	.010	.269
CSR_COM	326	1.00	5.00	4.3397	.65853	-1.014	.135	2.174	.269
Valid N (listwise)	326								

ตารางภาคผนวกที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

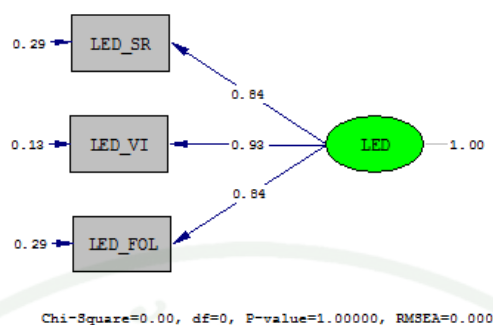
Correlations

		LED_SR	LED_VI	LED_FOL	CUL_CL	CUL_ADP	CUL_MIS	CUL_BUR	CUL_MK	CSR_GOV	CSR_HUM	CSR_LB	CSR_ENV	CSR_FR	CSR_CSM	CSR_COM
LED_SR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 326	.788** .000 326	.713** .000 326	.581** .000 326	.628** .000 326	.640** .000 326	.615** .000 326	.446** .000 326	.625** .000 326	.610** .000 326	.555** .000 326	.589** .000 326	.639** .000 326	.557** .000 326	.573** .000 326
LED_VI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.788** .000 326	1 .000 326	.788** .000 326	.635** .000 326	.652** .000 326	.668** .000 326	.638** .000 326	.476** .000 326	.606** .000 326	.610** .000 326	.596** .000 326	.643** .000 326	.670** .000 326	.653** .000 326	.617** .000 326
LED_FOL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.713** .000 326	.788** .000 326	1 .000 326	.617** .000 326	.585** .000 326	.642** .000 326	.609** .000 326	.459** .000 326	.504** .000 326	.546** .000 326	.517** .000 326	.530** .000 326	.522** .000 326	.487** .000 326	.524** .000 326
CUL_CL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.581** .000 326	.635** .000 326	.617** .000 326	1 .000 326	.656** .000 326	.621** .000 326	.607** .000 326	.488** .000 326	.522** .000 326	.611** .000 326	.594** .000 326	.616** .000 326	.594** .000 326	.570** .000 326	.528** .000 326
CUL_ADP	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.628** .000 326	.652** .000 326	.585** .000 326	.656** .000 326	1 .000 326	.706** .000 326	.662** .000 326	.580** .000 326	.636** .000 326	.622** .000 326	.591** .000 326	.666** .000 326	.706** .000 326	.645** .000 326	.588** .000 326
CUL_MIS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.640** .000 326	.668** .000 326	.642** .000 326	.621** .000 326	.706** .000 326	1 .000 326	.712** .000 326	.497** .000 326	.598** .000 326	.680** .000 326	.606** .000 326	.592** .000 326	.618** .000 326	.635** .000 326	.530** .000 326
CUL_BUR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.615** .000 326	.638** .000 326	.609** .000 326	.607** .000 326	.662** .000 326	.712** .000 326	1 .000 326	.521** .000 326	.594** .000 326	.631** .000 326	.517** .000 326	.573** .000 326	.630** .000 326	.589** .000 326	.570** .000 326
CUL_MK	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.446** .000 326	.476** .000 326	.459** .000 326	.488** .000 326	.580** .000 326	.497** .000 326	.521** .000 326	1 .000 326	.566** .000 326	.523** .000 326	.531** .000 326	.599** .000 326	.523** .000 326	.550** .000 326	.521** .000 326
CSR_GOV	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.625** .000 326	.606** .000 326	.504** .000 326	.522** .000 326	.636** .000 326	.598** .000 326	.594** .000 326	.566** .000 326	1 .000 326	.695** .000 326	.607** .000 326	.735** .000 326	.717** .000 326	.688** .000 326	.701** .000 326
CSR_HUM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.610** .000 326	.610** .000 326	.546** .000 326	.611** .000 326	.622** .000 326	.680** .000 326	.631** .000 326	.523** .000 326	.695** .000 326	1 .000 326	.729** .000 326	.696** .000 326	.644** .000 326	.635** .000 326	.620** .000 326
CSR_LB	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.555** .000 326	.596** .000 326	.517** .000 326	.594** .000 326	.591** .000 326	.606** .000 326	.517** .000 326	.531** .000 326	.607** .000 326	.729** .000 326	1 .000 326	.721** .000 326	.631** .000 326	.661** .000 326	.607** .000 326
CSR_ENV	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.589** .000 326	.643** .000 326	.530** .000 326	.616** .000 326	.666** .000 326	.592** .000 326	.573** .000 326	.599** .000 326	.735** .000 326	.696** .000 326	.721** .000 326	1 .000 326	.778** .000 326	.765** .000 326	.748** .000 326
CSR_FR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.639** .000 326	.670** .000 326	.522** .000 326	.594** .000 326	.706** .000 326	.618** .000 326	.630** .000 326	.523** .000 326	.717** .000 326	.644** .000 326	.631** .000 326	.778** .000 326	1 .000 326	.793** .000 326	.760** .000 326
CSR_CSM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.557** .000 326	.653** .000 326	.487** .000 326	.570** .000 326	.645** .000 326	.635** .000 326	.589** .000 326	.550** .000 326	.688** .000 326	.635** .000 326	.661** .000 326	.765** .000 326	.793** .000 326	1 .000 326	.761** .000 326
CSR_COM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.573** .000 326	.617** .000 326	.524** .000 326	.528** .000 326	.588** .000 326	.530** .000 326	.570** .000 326	.521** .000 326	.701** .000 326	.620** .000 326	.607** .000 326	.748** .000 326	.760** .000 326	.761** .000 326	1 326

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน



ภาพผนวกที่ จ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

CFA LED

Raw Data from File original.psf

Sample Size: 326

Measurement Equations

$$\text{LED_SR} = 0.537 * \text{LED}, \text{Errorvar.} = 0.116, R^2 = 0.713$$

(0.0294) (0.0124)

18.284 9.326

$$\text{LED_VI} = 0.610 * \text{LED}, \text{Errorvar.} = 0.0550, R^2 = 0.871$$

(0.0287) (0.0117)

21.275 4.681

$$\text{LED_FOL} = 0.601 * \text{LED}, \text{Errorvar.} = 0.145, R^2 = 0.713$$

(0.0329) (0.0156)

18.282 9.329

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.000)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.000)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Standardized Solution

LAMBDA-X

LED

LED_SR 0.845

LED_VI 0.933

LED_FOL 0.844

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

LED

1.000

LED_SR 0.845

LED_VI 0.933

LED_FOL 0.844

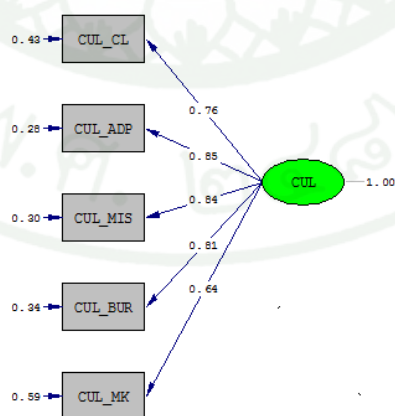
PHI

LED

1.000

THETA-DELTA

LED_SR	LED_VI	LED_FOL
0.287	0.129	0.287



Chi-Square=12.34, df=5, P-value=0.03043, RMSEA=0.067

ภาพผนวกที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลวัฒนธรรมองค์กร

CFA_1 of CUL

Raw Data from File original2.psf

Sample Size: 326

Latent Variable: CUL

Measurement Equations

$$\text{CUL_CL} = 0.490 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 0.180, R^2 = 0.571$$

(0.0317) (0.0167)

15.442 10.776

$$\text{CUL_ADP} = 0.538 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 0.115, R^2 = 0.716$$

(0.0295) (0.0128)

18.238 8.953

$$\text{CUL_MIS} = 0.565 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 0.136, R^2 = 0.702$$

(0.0315) (0.0147)

17.963 9.204

$$\text{CUL_BUR} = 0.509 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 0.134, R^2 = 0.659$$

(0.0297) (0.0136)

17.133 9.852

$$\text{CUL_MK} = 0.396 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 0.224, R^2 = 0.412$$

(0.0319) (0.0191)

12.404 11.724

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 5

Minimum Fit Function Chi-Square = 12.318 (P = 0.0307)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 12.339 (P = 0.0304)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 7.339

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.592 ; 21.708)

Minimum Fit Function Value = 0.0379

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0226

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.00182 ; 0.0668)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0672

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0191 ; 0.116)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.228

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.0995

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.0787 ; 0.144)

ECVI for Saturated Model = 0.0923

ECVI for Independence Model = 3.751

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 1208.917

Independence AIC = 1218.917

Model AIC = 32.339

Saturated AIC = 30.000

Independence CAIC = 1242.852

Model CAIC = 80.208

Saturated CAIC = 101.803

Normed Fit Index (NFI) = 0.990

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.988

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.495

Comparative Fit Index (CFI) = 0.994

Incremental Fit Index (IFI) = 0.994

Relative Fit Index (RFI) = 0.980

Critical N (CN) = 399.095

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00759

Standardized RMR = 0.0185

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.985

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.955

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.328

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

	Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
CUL_BUR	CUL_MIS	8.7	0.04	

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

CUL

CUL_CL 0.756

CUL_ADP 0.846

CUL_MIS 0.838

CUL_BUR 0.812

CUL_MK 0.642

PHI

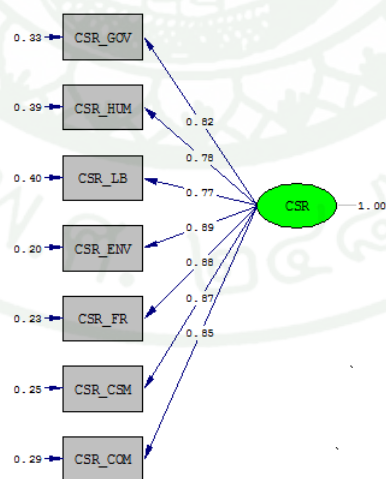
CUL

1.000

THETA-DELTA

CUL_CL CUL_ADP CUL_MIS CUL_BUR CUL_MK

0.429 0.284 0.298 0.341 0.588



Chi-Square=89.82, df=14, P-value=0.00000, RMSEA=0.129

ภาพผนวกที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

CFA_1 of CSR

Raw Data from File original2.psf

Sample Size: 326

Latent Variable: CSR

Measurement Equations

CSR_GOV = 0.507*CSR, Errorvar.= 0.125 , $R^2 = 0.674$

(0.0284) (0.0111)

17.870 11.256

CSR_HUM = 0.522*CSR, Errorvar.= 0.177 , $R^2 = 0.605$

(0.0316) (0.0152)

16.494 11.643

CSR_LB = 0.536*CSR, Errorvar.= 0.195 , $R^2 = 0.595$

(0.0329) (0.0167)

16.299 11.688

CSR_ENV = 0.606*CSR, Errorvar.= 0.0936 , $R^2 = 0.797$

(0.0296) (0.00946)

20.464 9.889

CSR_FR = 0.615*CSR, Errorvar.= 0.115 , $R^2 = 0.766$

(0.0311) (0.0111)

19.804 10.362

CSR_CSM = 0.608*CSR, Errorvar.= 0.120 , $R^2 = 0.754$

(0.0311) (0.0114)

19.550 10.515

CSR_COM = 0.557*CSR, Errorvar.= 0.124 , $R^2 = 0.715$

(0.0297) (0.0113)

18.715 10.933

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 14

Minimum Fit Function Chi-Square = 87.161 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 89.818 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 75.818

90 Percent Confidence Interval for NCP = (49.544 ; 109.593)

Minimum Fit Function Value = 0.268

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.233

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.152 ; 0.337)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.129

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.104 ; 0.155)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.363

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.282 ; 0.466)

ECVI for Saturated Model = 0.172

ECVI for Independence Model = 10.395

Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 3364.355

Independence AIC = 3378.355

Model AIC = 117.818

Saturated AIC = 56.000

Independence CAIC = 3411.863

Model CAIC = 184.835

Saturated CAIC = 190.033

Normed Fit Index (NFI) = 0.974

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.967

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.649

Comparative Fit Index (CFI) = 0.978

Incremental Fit Index (IFI) = 0.978

Relative Fit Index (RFI) = 0.961

Critical N (CN) = 109.670

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0158

Standardized RMR = 0.0343

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.927

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.854

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.463

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

CSR_HUM CSR_GOV 10.4 0.03

CSR_LB CSR_HUM 41.5 0.07

CSR_FR CSR_LB 9.6 -0.03

CSR_CSM CSR_FR 10.9 0.03

LAMBDA-X

CSR

CSR_GOV 0.821

CSR_HUM 0.778

CSR_LB 0.772

CSR_ENV 0.893

CSR_FR 0.875

CSR_CSM 0.869

CSR_COM 0.845

PHI

CSR

1.000

THETA-DELTA

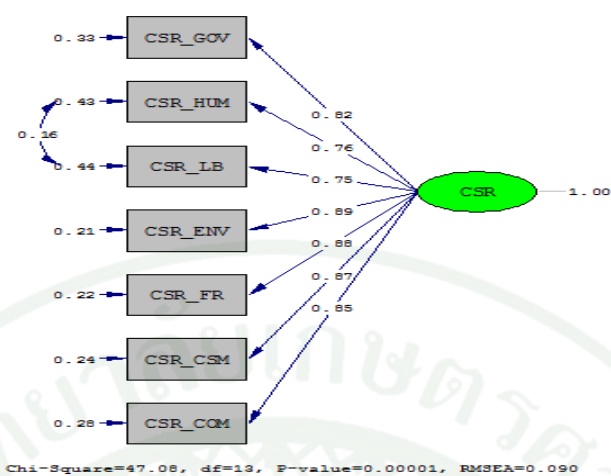
CSR_GOV CSR_HUM CSR_LB CSR_ENV CSR_FR CSR_CSM

0.326 0.395 0.405 0.203 0.234 0.246

THETA-DELTA

CSR_COM

0.285



ภาพผนวกที่ จ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหลังปรับโมเดล 1

Raw Data from File original2.psf Latent Variable: CSR

Measurement Equations

$$\text{CSR_GOV} = 0.506 \cdot \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.125, R^2 = 0.671$$

(0.0284) (0.0112)

17.807 11.207

$$\text{CSR_HUM} = 0.508 \cdot \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.191, R^2 = 0.575$$

(0.0320) (0.0163)

15.865 11.697

$$\text{CSR_LB} = 0.522 \cdot \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.210, R^2 = 0.565$$

(0.0333) (0.0179)

15.662 11.737

$$\text{CSR_ENV} = 0.605 \cdot \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.0954, R^2 = 0.793$$

(0.0297) (0.00971)

20.359 9.829

$$\text{CSR_FR} = 0.620 \cdot \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.110, R^2 = 0.778$$

(0.0309) (0.0109)

20.026 10.087

$$\text{CSR_CSM} = 0.611 * \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.116, R^2 = 0.762$$

(0.0310) (0.0113)

19.701 10.309

$$\text{CSR_COM} = 0.560 * \text{CSR}, \text{Errorvar.} = 0.120, R^2 = 0.724$$

(0.0297) (0.0111)

18.898 10.759

Error Covariance for CSR_LB and CSR_HUM = 0.0743

(0.0131) 5.656

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 13

Minimum Fit Function Chi-Square = 45.466 (P = 0.000)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 47.081 (P = 0.000)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 34.081

90 Percent Confidence Interval for NCP = (16.796 ; 58.945)

Minimum Fit Function Value = 0.140

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.105

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0517 ; 0.181)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0898

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0630 ; 0.118)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00878

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.237

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.184 ; 0.314)

ECVI for Saturated Model = 0.172

ECVI for Independence Model = 10.395

Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 3364.355

Independence AIC = 3378.355

Model AIC = 77.081

Saturated AIC = 56.000

Independence CAIC = 3411.863

Model CAIC = 148.885

Saturated CAIC = 190.033

Normed Fit Index (NFI) = 0.986

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.984

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.611

Comparative Fit Index (CFI) = 0.990

Incremental Fit Index (IFI) = 0.990

Relative Fit Index (RFI) = 0.978

Critical N (CN) = 198.926

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0102

Standardized RMR = 0.0229

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.960

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.914

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.446

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

CSR_HUM CSR_GOV 19.3 0.04

CSR_ENV CSR_LB 11.8 0.03

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

CSR

CSR_GOV 0.819

CSR_HUM 0.758

CSR_LB 0.751

CSR_ENV 0.891

CSR_FR 0.882

CSR_CSM 0.873

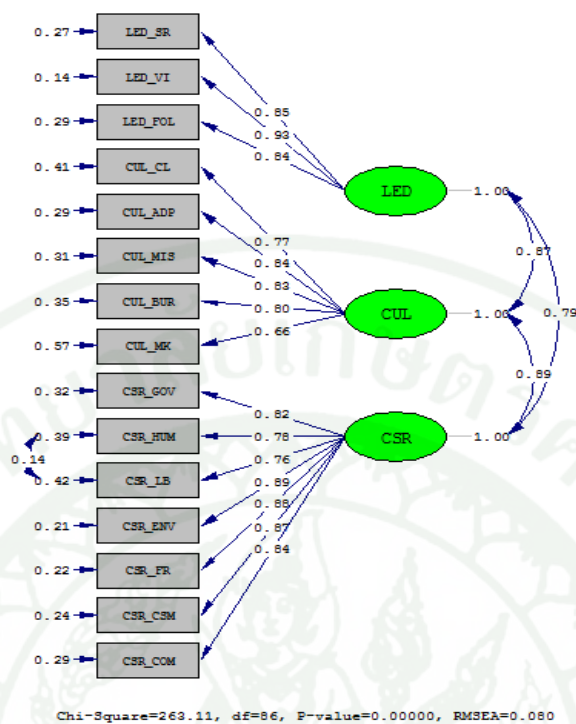
CSR_COM 0.851

PHI

CSR 1.000

CSR_COM 0.276





ภาพผนวกที่ ๑ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มเอสซีจี เคมิคอลส์

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{LED_SR} = 0.543 * \text{LED}, \text{Errorvar.} = 0.109, R^2 = 0.730$$

(0.0288) (0.0109)

18.875 10.001

$$\text{LED_VI} = 0.605 * \text{LED}, \text{Errorvar.} = 0.0600, R^2 = 0.859$$

(0.0281) (0.00896)

21.563 6.700

$$\text{LED_FOL} = 0.600 * \text{LED}, \text{Errorvar.} = 0.147, R^2 = 0.710$$

(0.0325) (0.0143)

18.458 10.289

$$\text{CUL_CL} = 0.497 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 0.172, R^2 = 0.589$$

(0.0310)	(0.0152)
16.059	11.356
CUL_ADG = 0.537*CUL, Errorvar.= 0.115 , $R^2 = 0.714$	
(0.0289)	(0.0112)
18.558	10.287
CUL_MIS = 0.560*CUL, Errorvar.= 0.142 , $R^2 = 0.689$	
(0.0310)	(0.0134)
18.041	10.577
CUL_BUR = 0.504*CUL, Errorvar.= 0.139 , $R^2 = 0.647$	
(0.0293)	(0.0127)
17.196	10.962
CUL_MK = 0.405*CUL, Errorvar.= 0.217 , $R^2 = 0.430$	
(0.0312)	(0.0181)
12.956	12.024
CSR_GOV = 0.509*CSR, Errorvar.= 0.123 , $R^2 = 0.678$	
(0.0283)	(0.0108)
17.986	11.371
CSR_HUM = 0.522*CSR, Errorvar.= 0.177 , $R^2 = 0.606$	
(0.0316)	(0.0151)
16.532	11.708
CSR_LB = 0.529*CSR, Errorvar.= 0.202 , $R^2 = 0.581$	
(0.0330)	(0.0171)
16.026	11.804
CSR_ENV = 0.602*CSR, Errorvar.= 0.0991 , $R^2 = 0.785$	
(0.0297)	(0.00958)
20.240	10.342
CSR_FR = 0.621*CSR, Errorvar.= 0.109 , $R^2 = 0.780$	
(0.0308)	(0.0104)
20.132	10.413
CSR_CSM = 0.608*CSR, Errorvar.= 0.120 , $R^2 = 0.755$	

(0.0310) (0.0112)

19.602 10.718

CSR_COM = 0.554*CSR, Errorvar.= 0.127 , $R^2 = 0.706$

(0.0298) (0.0114)

18.579 11.169

Error Covariance for CSR_LB and CSR_HUM = 0.0633

(0.0122)

5.182

Correlation Matrix of Independent Variables

	LED	CUL	CSR
LED	1.000		
CUL	0.866 (0.020) 42.319	1.000	
CSR	0.790 (0.025) 31.235	0.885 (0.018) 50.558	1.000

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 86

Minimum Fit Function Chi-Square = 257.613 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 263.112 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 177.112

90 Percent Confidence Interval for NCP = (132.069 ; 229.783)

Minimum Fit Function Value = 0.793

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.545

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.406 ; 0.707)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0796

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0687 ; 0.0907)

P-Value for Test of Close Fit ($RMSEA < 0.05$) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.019

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.880 ; 1.181)

ECVI for Saturated Model = 0.738

ECVI for Independence Model = 40.655

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 13182.725

Independence AIC = 13212.725

Model AIC = 331.112

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 13284.528

Model CAIC = 493.867

Saturated CAIC = 814.428

Normed Fit Index (NFI) = 0.980

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.984

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.803

Comparative Fit Index (CFI) = 0.987

Incremental Fit Index (IFI) = 0.987

Relative Fit Index (RFI) = 0.976

Critical N (CN) = 151.655

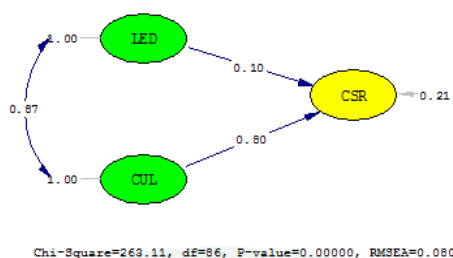
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0164

Standardized RMR = 0.0373

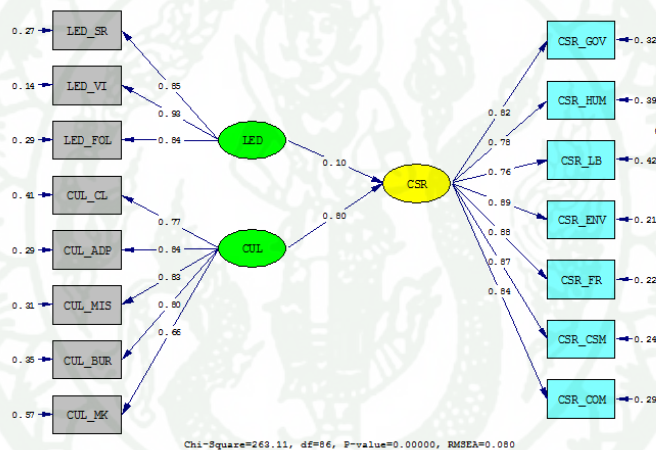
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.903

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.864

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.647



ภาพผนวกที่ ๒ แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง



ภาพผนวกที่ ๓ แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 86

Minimum Fit Function Chi-Square = 257.613 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 263.112 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 177.112

90 Percent Confidence Interval for NCP = (132.069 ; 229.783)

Minimum Fit Function Value = 0.793

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.545

90 Percent Confidence Interval for $F_0 = (0.406 ; 0.707)$

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0796

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0687 ; 0.0907)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.019

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.880 ; 1.181)

ECVI for Saturated Model = 0.738

ECVI for Independence Model = 40.655

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 13182.725

Independence AIC = 13212.725

Model AIC = 331.112

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 13284.528

Model CAIC = 493.867

Saturated CAIC = 814.428

Normed Fit Index (NFI) = 0.980

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.984

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.803

Comparative Fit Index (CFI) = 0.987

Incremental Fit Index (IFI) = 0.987

Relative Fit Index (RFI) = 0.976

Critical N (CN) = 151.655

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0164

Standardized RMR = 0.0373

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.903

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.864

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.647

Structural Equations

$CSR = 0.206 * LED + 1.733 * CUL$, Errorvar.= 1.000, $R^2 = 0.786$

(0.187) (0.255)

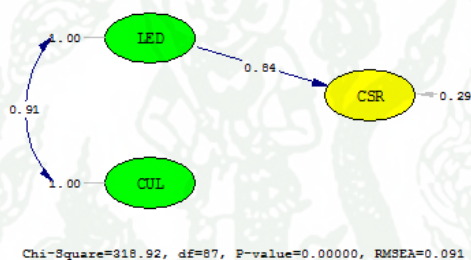
1.103 6.795

Correlation Matrix of ETA and KSI

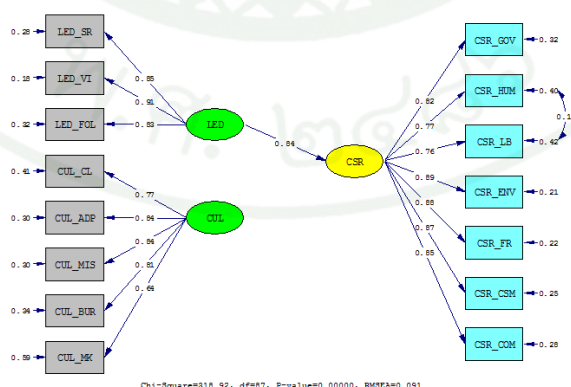
	CSR	LED	CUL
CSR	1.000		
LED	0.790	1.000	
CUL	0.885	0.866	1.000

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LED	CUL
CSR	0.095	0.803



ภาพผนวกที่ ๔ แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)



ภาพผนวกที่ ๕ แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Structural Equations

$$CSR = 1.561 * LED, \text{Errorvar.} = 1.000, R^2 = 0.709$$

(0.130)

12.021

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 87

Minimum Fit Function Chi-Square = 328.780 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 318.917 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 231.917

90 Percent Confidence Interval for NCP = (181.067 ; 290.351)

Minimum Fit Function Value = 1.012

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.714

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.557 ; 0.893)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0906

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0800 ; 0.101)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.184

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.028 ; 1.364)

ECVI for Saturated Model = 0.738

ECVI for Independence Model = 40.655

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 13182.725

Independence AIC = 13212.725

Model AIC = 384.917

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 13284.528

Model CAIC = 542.885

Saturated CAIC = 814.428

Normed Fit Index (NFI) = 0.975

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.978

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.808

Comparative Fit Index (CFI) = 0.982

Incremental Fit Index (IFI) = 0.982

Relative Fit Index (RFI) = 0.970

Critical N (CN) = 120.208

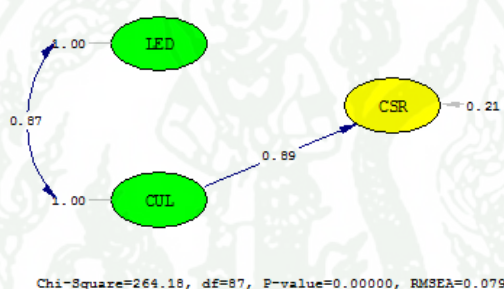
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0272

Standardized RMR = 0.0625

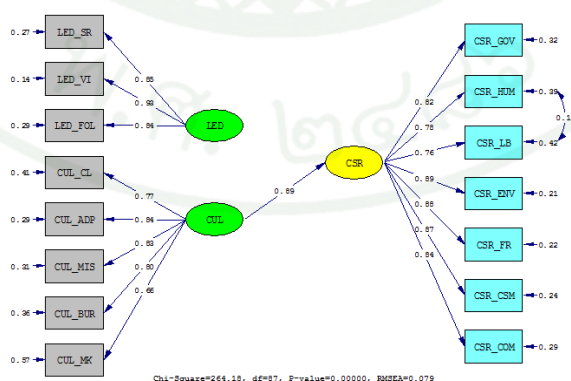
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.884

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.840

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.641



ภาพผนวกที่ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างด้านวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (แสดงเฉพาะตัวแบบโครงสร้าง)



ภาพผนวกที่ 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานระหว่างด้านวัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

Structural Equations

$$\text{CSR} = 1.961 * \text{CUL}, \text{Errorvar.} = 1.000, R^2 = 0.794$$

(0.172)

11.386

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 87

Minimum Fit Function Chi-Square = 258.701 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 264.175 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 177.175

90 Percent Confidence Interval for NCP = (132.070 ; 229.909)

Minimum Fit Function Value = 0.796

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.545

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.406 ; 0.707)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0792

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0683 ; 0.0902)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.016

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.877 ; 1.178)

ECVI for Saturated Model = 0.738

ECVI for Independence Model = 40.655

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 13182.725

Independence AIC = 13212.725

Model AIC = 330.175

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 13284.528

Model CAIC = 488.143

Saturated CAIC = 814.428

Normed Fit Index (NFI) = 0.980

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.984

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.812

Comparative Fit Index (CFI) = 0.987

Incremental Fit Index (IFI) = 0.987

Relative Fit Index (RFI) = 0.976

Critical N (CN) = 152.500

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0164

Standardized RMR = 0.0374

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.902

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.865

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.654

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล

นางสาวจิรพรรณ รัตนจักร

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 12 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2526

สถานที่เกิด

จังหวัดนครราชสีมา

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

สำนักงานอัยการสูงสุด