ตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดสมุทรสาคร

A Corporate Social Responsibility (CSR) Leadership Model for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Industry of Samut Sakhon Province

กรณ์ กังสดารพร[1] | Korn Kangsadanporn

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) 2) วิเคราะห์บทบาทของผู้นำต่อระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR และต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ศึกษาข้อจำกัดของ SMEs ในการดำเนิน CSR และ 4) พัฒนาและทดสอบตัวแบบภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO) ที่เหมาะสมกับบริบท SMEs จังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานเชิงลำดับขั้นสำรวจ โดยระยะเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 14 ราย เพื่อสังเคราะห์องค์

[1]ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต ติดต่อได้ที่: apirat.k@rsu.ac.th

[1]Assistant Professor, College of Social Innovation and Leaderships, Rangsit University, e-mail: apirat.k@rsu.ac.th

ประกอบของภาวะผู้นำ ระบบองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์ CSR ระยะเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรใน SMEs ภาคการผลิต จังหวัดสมุทรสาครจำนวน 317 คน โดยแบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างแบบองค์ประกอบย่อยบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จของ CSR ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญได้แก่ ความซื่อสัตย์โปร่งใส ความห่วงใยชุมชน การมองระยะยาวด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสื่อสารแบบเปิดกว้าง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) ในขณะที่ ORG และ PART จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO) และทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะเดียวกัน พบว่าข้อจำกัดของ SMEs ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา ความรู้เชิงเทคนิค และการขาดระบบติดตามประเมินผล CSR โดยจากการพัฒนาและตรวจสอบตัวแบบเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืน/การยอมรับจากสังคมได้ร้อยละ 76.1 (R^2 = 0.761) ซึ่งสะท้อนว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ระบบและความพร้อมขององค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ CSR สนับสนุนความยั่งยืนและเป็นใบอนุญาตทางสังคมในการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ตัวแบบภาวะผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อุตสาหกรรมการผลิต

Abstract

This study aimed to: (1) examine leadership characteristics and behaviors that contribute to the success of corporate social responsibility (CSR) implementation in small and medium-sized enterprises (SMEs); (2)

analyze the role of leadership in shaping organizational systems and readiness (ORG) and stakeholder participation (PART); (3) investigate the constraints faced by SMEs in implementing CSR; and (4) develop and empirically test a CSR leadership model (RL–ORG–PART–RESULT/SLO) appropriate to the context of SMEs in Samut Sakhon Province. This research employed a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through in-depth interviews with 14 key informants to synthesize the core components of leadership, organizational systems, stakeholder participation, and CSR outcomes. In the quantitative phase, data were collected from 317 employees of manufacturing SMEs using a validated and reliable questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The findings indicate that leadership conducive to successful CSR implementation is characterized by integrity, transparency, community orientation, long-term social and environmental perspectives, and open communication. Responsible leadership (RL) positively influenced organizational systems and readiness (ORG) and stakeholder participation (PART), which in turn positively influenced CSR outcomes, sustainability, and social acceptance (RESULT/SLO), and acted as significant mediators. SMEs also faced key constraints, including limitations in resources, time, technical knowledge, and the lack of systematic CSR monitoring and evaluation mechanisms. The structural model demonstrated a good fit and explained 76.1% of the variance ($R^2 = 0.761$), highlighting the critical role of responsible leadership, organizational systems and readiness, and stakeholder participation in enabling CSR to support sustainability and function as a social license to operate.

Keywords: Leadership Model, Corporate Social Responsibility, Small and Medium-sized Enterprises, Manufacturing Industry

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา โลกธุรกิจได้เคลื่อนจากกรอบบริบท VUCA ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) มาสู่บริบทแบบ BANI ที่เปราะบาง (Brittle) เต็มไปด้วยความวิตกกังวล (Anxious) รวมถึงมีความซับซ้อนและไม่เป็นเส้นตรง (Non-Linear) และยากต่อการจะทำความเข้าใจ (Incomprehensible) (Cascio, 2020: Online) ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ ทำให้องค์กรธุรกิจเผชิญแรงกดดันทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) รวมถึงจากทั้งกรอบความยั่งยืนสากล เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) และมาตรฐานการรายงานของ GRI ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ถูกยกระดับจากกิจกรรมเสริมไปสู่กลไกเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะเป็นตัวกำหนดความชอบธรรมทางสังคมและความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจ (Carroll & Shabana, 2010: 85-105; Porter & Kramer, 2011: 62-77)

สำหรับประเทศไทย จังหวัดสมุทรสาครนับเป็นกรณีตัวอย่างที่สะท้อนแรงกดดันดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ในฐานะจังหวัดอุตสาหกรรมและศูนย์กลางการแปรรูปอาหารทะเลที่มีโรงงานจำนวนมากกระจุกตัวอยู่ใกล้ชุมชน รวมถึงมีการพึ่งพาแรงงานข้ามชาติในสัดส่วนสูง แรงกดดันดังกล่าว ส่งผลให้สมุทรสาครเผชิญทั้งปัญหามลพิษ (เช่น PM2.5 และน้ำเสียจากโรงงาน) ควบคู่กับประเด็นสิทธิแรงงาน (Pollution Control Department, 2019: 9-11; Thai Health Promotion Foundation & Institute for Population and Social Research, 2022: 56-58) ซึ่งส่งผลให้ CSR ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในสมุทรสาคร เชื่อมโยงโดยตรงกับการจัดการแรงงานข้ามชาติ การจัดการสิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์กับชุมชน มากกว่าจะเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อภาพลักษณ์

จากการศึกษาวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า CSR ของ SMEs จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งในด้านแรงจูงใจ วิธีการดำเนินงาน และ

ระดับความเป็นระบบของการจัดการภายใน โดย CSR มักเริ่มจากค่านิยมของเจ้าของกิจการ รวมถึงความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทำให้การดำเนินงาน CSR ของ SMEs มีลักษณะเป็น CSR ที่ผู้ประกอบการเป็นตัวขับเคลื่อนและฝังตัวอยู่ในชุมชน (Owner-Driven, Community-Embedded CSR) มากกว่าจะเป็น CSR เชิงกลยุทธ์ที่ผูกกับรายงานความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ (Perrini, 2006: 305-316; Murillo & Lozano, 2006: 227-240; Spence, 2016: 289-310) ในสมุทรสาคร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเชิงบริบทจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดให้ข้อมูลว่า “การทำ CSR ไม่ใช่ความสวยงามหรือแค่ภาพลักษณ์ แต่เป็นเรื่องความอยู่รอดของธุรกิจ” (อภิสิทธิ์ เตชะนิธิสวัสดิ์, สัมภาษณ์: 26 พฤศจิกายน 2568) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า CSR เป็นส่วนหนึ่งของตรรกะการดำรงอยู่ขององค์กร และเชื่อมโยงกับการรักษาความชอบธรรมทางสังคมอย่างใกล้ชิด (Deegan, 2014: 248-272) นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมด้าน CSR ใน SMEs ยังชี้ให้เห็นว่า งานวิจัยจำนวนมากยังมุ่งเน้นไปที่รูปแบบกิจกรรม CSR รวมถึงผลตอบกลับในเชิงภาพลักษณ์ และแรงกดดันจากภายนอก เช่น นโยบายรัฐและข้อกำหนดจากห่วงโซ่อุปทาน (Baden & et al., 2009: 455-465; OECD, 2023: 129-130) ในขณะที่งานวิจัยที่ลงลึกในกลไกภาวะผู้นำและระบบภายในองค์กรของ SMEs โดยเฉพาะในบริบทประเทศกำลังพัฒนา และพื้นที่ที่มีแรงงานข้ามชาติเข้มข้น ยังค่อนข้างจำกัด ทั้งที่โครงสร้างของ SMEs เป็นโครงสร้างสำคัญที่จะทำให้บทบาทของเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางและคุณภาพของ CSR (Murillo & Lozano, 2006: 232-235; Spence, 2016: 15-22)

ภายใต้ช่องว่างดังที่กล่าวมา แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership: RL) ซึ่งมองผู้นำในฐานะผู้จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในฐานะผู้สร้างทุนทางสังคม จึงมีศักยภาพอย่างมากในการใช้อธิบายพลวัต CSR ของ SMEs ในบริบทไทย ที่ต้องเผชิญทั้งแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อม แรงงาน และความคาดหวังจากชุมชนในเวลาเดียวกัน (Maak & Pless, 2006: 227-240; Voegtlin, 2011: 57-73) ซึ่งในเชิงทฤษฎี แม้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ CSR ในองค์กรขนาดใหญ่และบริบทตะวันตกจะเพิ่มขึ้น (Doh & Quigley, 2014: 255-274; Waldman Et Al., 2020: 558-574) แต่ก็ยังขาดการศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำ CSR ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับ SMEs ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและระบบงานแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ อีกทั้งยังขาดการบูรณาการภาวะ

ผู้นำเข้ากับขีดความสามารถเชิงระบบขององค์กรตามกรอบทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (RBV) และการศึกษาที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการยอมรับจากสังคมในการดำเนินธุรกิจในระดับพื้นที่ (Social License to Operate: SLO) (Barney, 1991: 99-120; Freeman, 1984: 46-48; Deegan, 2014: 248-272) และหากนำมาพิจารณาร่วมกับบริบทสมุทรสาครที่มีโครงสร้างอุตสาหกรรมและแรงงานซับซ้อน ช่องว่างเชิงองค์ความรู้และเชิงนโยบายด้านตัวแบบภาวะผู้นำ CSR สำหรับ SMEs จึงเป็นช่องว่างที่เห็นได้ชัดเจน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรเชิงแนวคิดหลัก 4 กลุ่มที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการดำเนิน CSR ในบริบท SMEs ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) ซึ่งครอบคลุมมิติด้านค่านิยม ความซื่อสัตย์โปร่งใส การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างทุนทางสังคม (Maak & Pless, 2006: 99-115; Voegtlin, 2011: 57-73; Doh & Quigley, 2014: 255-274) 2) ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) ซึ่งสะท้อนการออกแบบโครงสร้าง นโยบาย กระบวนการ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับการดำเนิน CSR ตามกรอบทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Barney, 1991: 99-120) 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น พนักงาน ชุมชนท้องถิ่น หน่วยงานรัฐ และคู่ค้า (Freeman, 1984: 64-68) และ 4) ผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO) ซึ่งรวมถึงผลกระทบต่อชุมชน แรงงาน ภาพลักษณ์องค์กร และใบอนุญาตทางสังคมในการดำเนินงาน (Carroll & Shabana, 2010: 85-105; Deegan, 2014: 248-272)

บนฐานบริบทและช่องว่างดังกล่าว และผลการสังเคราะห์วรรณกรรมที่ระบุข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนาและทดสอบตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ SMEs ภาคการผลิต จังหวัดสมุทรสาคร โดยบูรณาการแนวคิด RL เข้ากับ RBV และ Stakeholder Theory และ SLO เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง 1) ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) 2) ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) และ 4) ผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO) โดยคำถามวิจัยหลักในงานนี้คือ ภาวะผู้นำที่รับ

ผิดชอบต่อสังคมใน SMEs สมุทรสาครมีลักษณะอย่างไร และมีบทบาทต่อการขับเคลื่อน CSR อย่างไร และผู้นำจะมีบทบาทอย่างไรต่อการสร้างระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR ภายใต้ข้อจำกัดของ SMEs นอกจากนี้ รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทสมุทรสาครมีลักษณะสำคัญอย่างไร และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง LEAD, ORG, PART และ RESULT/SLO เป็นอย่างไร และสามารถจะพัฒนาเป็นตัวแบบที่เหมาะสมกับบริบทจังหวัดสมุทรสาครได้หรือไม่ และเพื่อตอบคำถามดังกล่าว งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเชิงลำดับขั้นสำรวจ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยเทคนิค PLS-SEM ดังนี้

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จังหวัดสมุทรสาคร

2. วิเคราะห์บทบาทของผู้นำต่อระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR และต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ศึกษาข้อจำกัดของ SMEs ในการดำเนิน CSR และ

4. พัฒนาและทดสอบตัวแบบภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO) ที่เหมาะสมกับบริบท SMEs จังหวัดสมุทรสาคร

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) และภาวะผู้นำ CSR

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership: RL) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบโจทย์โลกธุรกิจที่ต้องบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มภายใต้บริบทความยั่งยืนและจริยธรรม (Maak & Pless, 2006: 99-115; Doh & Quigley, 2014: 255-274) แนวคิดนี้มองผู้นำในฐานะผู้จัดการความสัมพันธ์ (Relationship Builder) ที่ต้องใช้ทั้งอำนาจเชิงตำแหน่ง ทุนทางสังคม และความไว้วางใจ ในการสร้าง

ความโปร่งใส การรับฟัง และการสื่อสารสองทางกับพนักงาน ชุมชน หน่วยงานรัฐ และคู่ค้า มากกว่าจะมองผู้นำเป็นเพียงผู้ขับเคลื่อนผลประกอบการระยะสั้น โดยเมื่อเชื่อมโยงกับ CSR ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (RL) จึงหมายถึง ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงสามารถผสานเป้าหมาย CSR เข้ากับกลยุทธ์องค์กร และออกแบบวัฒนธรรมและระบบการทำงานให้รองรับการดำเนิน CSR อย่างต่อเนื่อง (Voegtlin, 2011: 56-58, 2016: 57-73) ทั้งนี้ ในบริบท SMEs ซึ่งโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อนและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์กระจุกตัวอยู่ที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารสูงสุด ภาวะผู้นำจึงมีน้ำหนักต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ CSR สูงกว่าบริบทองค์กรขนาดใหญ่ (Spence, 2016: 289-310; Murillo & Lozano, 2006: 227-240)

2. CSR ใน SMEs และบริบทจังหวัดสมุทรสาคร

จากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากชี้ว่า CSR ของ SMEs มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งในด้านแรงจูงใจ วิธีดำเนินงาน และระดับความเป็นระบบของโครงสร้างภายใน โดย CSR ของ SMEs มักจะขับเคลื่อนด้วยค่านิยมส่วนบุคคลของเจ้าของกิจการ ความใกล้ชิดกับชุมชน และการตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะหน้า มากกว่าการอ้างอิงกรอบมาตรฐานสากลหรือการจัดทำรายงานความยั่งยืนอย่างเป็นทางการ (Perrini, 2006: 305-316; Murillo & Lozano, 2006: 227-240; Spence, 2016: 289-310) ดังนั้น CSR ของ SMEs จึงมักมีลักษณะที่ผู้ประกอบการเป็นศูนย์กลางและชุมชนเป็นศูนย์กลาง (Owner-Driven, Community-Embedded CSR) โดยเน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน วัด ชุมชนแรงงาน และโครงการพัฒนาพื้นที่มากกว่ากิจกรรมเชิงภาพลักษณ์ในวงกว้าง ในสมุทรสาคร บริบท CSR จึงมีความซับซ้อนจากการที่พื้นที่เป็นเมืองอุตสาหกรรมและโลจิสติกส์ที่มีโรงงานจำนวนมากตั้งอยู่ใกล้ชุมชน รวมถึงมีแรงงานข้ามชาติเป็นกำลังสำคัญ และมีประวัติข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อมและสิทธิแรงงานอย่างต่อเนื่อง โดยรายงานเชิงนโยบายและงานวิจัยด้านแรงงานข้ามชาติระบุว่าสมุทรสาครเป็นหนึ่งในจังหวัดที่มีแรงงานจากเมียนมา กัมพูชา และลาว หนาแน่นที่สุดของประเทศไทย ซึ่งทำให้พื้นที่มีลักษณะเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีทั้งโอกาสและความเปราะบางสูง (Thai Health Promotion Foundation & Institute For Population And Social Research, 2022: 56-58) และภายใต้บริบทดังกล่าว CSR ของ SMEs ในพื้นที่ จึงเชื่อมโยงกับการจัดการแรงงาน

การป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษ และการรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างใกล้ชิดมากกว่าจะเป็นเพียงการบริจาคหรือสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะ โดยผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในงานวิจัยนี้ที่สะท้อนคำกล่าวว่า “การทำ CSR ไม่ใช่ความสวยงาม แต่เป็นเรื่องความอยู่รอดของธุรกิจ” ซึ่งชี้ให้เห็นว่า CSR ในสมุทรสาครถูกผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของตรรกะการดำรงอยู่ขององค์กร มากกว่าการทำเพื่อภาพลักษณ์เพียงลำพัง (Deegan, 2014: 248-272)

3. ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) มองว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาวเกิดจากทรัพยากรและขีดความสามารถที่มีลักษณะมีคุณค่า หายาก เลียนแบบยาก และทดแทนได้ยาก (Barney, 1991: 99-120; Wernerfelt, 1984: 171-180) ในมิติ CSR ทรัพยากรดังกล่าวอาจประกอบด้วย ระบบบริหารสิ่งแวดล้อม มาตรฐานด้านแรงงานและความปลอดภัย รวมถึงทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญด้าน CSR ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความรับผิดชอบต่อสังคม กรอบทฤษฎี RBV ช่วยให้การตีความตัวแปรด้านระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) ในงานวิจัยนี้ชัดเจนขึ้นว่า เป็นการรวมตัวของโครงสร้าง กลไก กระบวนการ และทรัพยากรที่ทำให้ CSR ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเฉพาะกิจเท่านั้น แต่กลายเป็นขีดความสามารถเชิงระบบขององค์กร เช่น การมีหน่วยงานหรือคณะทำงาน CSR ที่ชัดเจน รวมถึงการบูรณาการ CSR เข้ากับมาตรฐานคุณภาพ (ISO, GMP ฯลฯ) การจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้จากกิจกรรม CSR ในแต่ละปี โดยมีงานวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ชี้ว่า การลงทุนในระบบดังกล่าวจะสามารถสร้างทั้งผลลัพธ์เชิงสังคม สิ่งแวดล้อมและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ในเวลาเดียวกัน (Hart, 1995: 86-1014; Hart & Dowell, 2011: 1464-1479)

4. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) และแนวคิดการยอมรับจากสังคมในการดำเนินงาน (Social License to Operate)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) เสนอว่า ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์และสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ผ่านความไว้วางใจ ความ

โปร่งใส และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (Freeman, 1984: 46-48; Mitchell et al., 1997: 853-888) ในบริบทสมุทรสาคร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ SMEs ภาคการผลิตจะประกอบไปด้วย ชุมชนรอบโรงงาน แรงงานไทยและแรงงานข้ามชาติ หน่วยงานรัฐท้องถิ่นและส่วนกลาง สภาอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน และคู่ค้าต่างประเทศ ซึ่งล้วนมีบทบาทต่อการกำหนดความชอบธรรมของธุรกิจ ทั้งนี้ แนวคิดการยอมรับของสังคมในการดำเนินกิจการ (Social License to Operate: SLO) ได้ขยายมุมมองนี้โดยเน้นว่า การมีใบอนุญาตทางกฎหมายยังไม่เพียงพอหากองค์กรต้องการดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นในระยะยาว โดยองค์กรจำเป็นต้องได้รับการยอมรับทางสังคม จากชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย (Deegan, 2014: 248-272; Gunningham Et Al., 2004: 307-341) ดังนั้น CSR ที่เน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสารสองทาง และการร่วมกันออกแบบโครงการกับชุมชน จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างและรักษา SLO โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีประวัติข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อมและแรงงานอย่างสมุทรสาคร ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ ตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) จึงถูกออกแบบให้สะท้อนทั้งระดับของการสื่อสารสองทางเวทีสานเสวนาระหว่างโรงงานกับชุมชน ระบบรับข้อร้องเรียน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมออกแบบ ติดตาม และประเมินผลกิจกรรม CSR ซึ่งคาดว่าจะส่งผลต่อผลลัพธ์ CSR และความมั่นคงของ SLO ขององค์กร

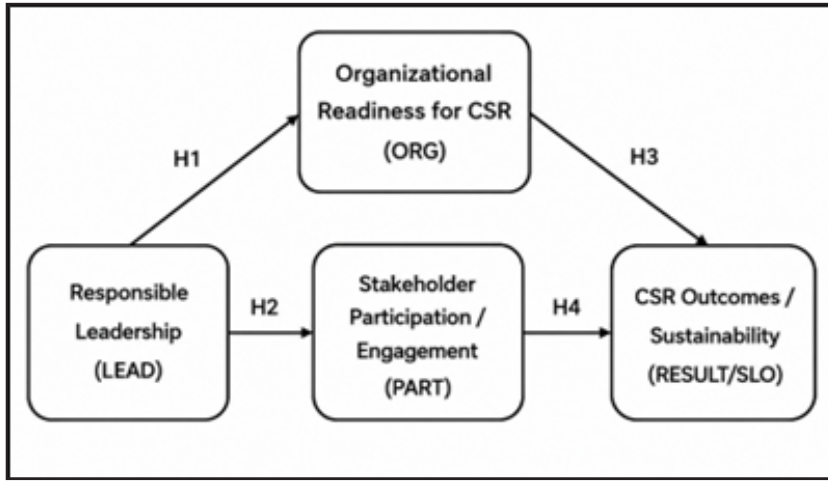
กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership: RL) ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) และแนวคิดการยอมรับของสังคมต่อการดำเนินกิจการ (SLO) ร่วมกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพในจังหวัดสมุทรสาคร งานวิจัยนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดตัวแบบภาวะผู้นำ CSR ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership: LEAD/RL) 2) ระบบและความพร้อมขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Organizational CSR Capacity/Readiness: ORG) 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Participation/Engagement: PART) 4) ผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร/การยอมรับจากสังคม (CSR Outcomes/Sustainability/SLO: RESULT/SLO)

บนฐานแนวคิด RL ผู้นำจะทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น จึงถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรต้นของโมเดล ในขณะที่ RBV ให้น้ำหนักกับการพัฒนาระบบและขีดความสามารถภายในองค์กรด้าน CSR (ORG) ให้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ส่วน Stakeholder Theory และ SLO จะเน้นบทบาทของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) และระดับการยอมรับของชุมชน/สังคมต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งสะท้อนผ่านผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร (RESULT/SLO)

ภายใต้กรอบคิดดังกล่าว งานวิจัยนี้กำหนดให้ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) มีอิทธิพลโดยตรงต่อทั้งระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) ขณะที่ ORG และ PART มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กร (RESULT/SLO) และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางในการถ่ายทอดอิทธิพลของ LEAD/RL ไปสู่ RESULT/SLO ด้วย

กรอบแนวคิดเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัยภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO)
ที่มา: กรณ์ กังสดารพร (2568)

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. สมมติฐานเส้นทางตรง (Direct Effects)

H1: LEAD/RL → ORG: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR

H2: LEAD/RL → PART: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

H3: ORG → RESULT/SLO: ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร

H4: PART → RESULT/SLO: การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร

2. สมมติฐานผลทางอ้อม (Indirect / Mediation Effects)

H5: LEAD/RL → ORG → RESULT/SLO: ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมกับผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร

H6: LEAD/RL → PART → RESULT/SLO: การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมกับผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิด RL–ORG–PART–RESULT/SLO เป็นการเชื่อมโยงสามฐานคิดหลักคือ Responsible Leadership (RL), RBV และ Stakeholder Theory/SLO เข้าด้วยกันในเชิงโครงสร้าง และทำหน้าที่เป็นฐานในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ รวมทั้งการทดสอบโมเดลด้วยเทคนิคสมการโครงสร้างเชิงเส้นแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ในส่วนระเบียบวิธีวิจัยต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานเชิงลำดับขั้นสำรวจ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความ

เข้าใจบริบทด้าน CSR ของ SMEs ในจังหวัดสมุทรสาครและทำการสังเคราะห์มิติของตัวแปร LEAD, ORG, PART และ RESULT/SLO จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาแบบสอบถามและดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO ด้วยเทคนิคสมการโครงสร้างเชิงเส้นแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงเอกสารโดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นตัวแปรเชิงแนวคิดหลัก LEAD, ORG, PART และ RESULT/SLO สำหรับใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดและการพัฒนาแบบสอบถาม

2. พื้นที่ศึกษา

พื้นที่ศึกษาได้แก่ จังหวัดสมุทรสาครประกอบด้วยอำเภอหลักจำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน และอำเภอบ้านแพ้ว และเป็นจังหวัดที่มีความหนาแน่นของกิจกรรมอุตสาหกรรมในระดับสูง โดยมีลักษณะสำคัญคือโรงงานตั้งอยู่ใกล้ชุมชน รวมถึงมีการพึ่งพาแรงงานข้ามชาติในสัดส่วนสูง และมีประเด็นข้อร้องเรียนด้านมลพิษและสิทธิแรงงานอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาครระบุว่า ณ ปี พ.ศ. 2565 จังหวัดสมุทรสาครมีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการรวมประมาณ 6,300–6,400 แห่ง ครอบคลุมอุตสาหกรรมการผลิตหลากหลายประเภท (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาคร, 2565: 19-23) บริบทดังกล่าวทำให้จังหวัดสมุทรสาครเป็นกรณีศึกษาที่เหมาะสมในการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำ CSR สำหรับ SMEs ภาคการผลิต

3. กลุ่มตัวอย่างและวิธีการคัดเลือก

1) ระยะเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ประกอบการและผู้บริหาร SMEs ภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร และผู้ให้ข้อมูลเชิงบริบทจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้วิธีการเลือกแบบมีเป้าหมาย (Purposive Sampling) ควบคู่กับการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball) โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้ (1) เป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร (เช่น เจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ

โรงงาน) (2) มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจในภาคการผลิต ไม่น้อยกว่า 5 ปี (3) มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างต่อเนื่อง ไม่น้อยกว่า 2 ปี (4) มีการมีส่วนร่วมกับชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจ้างงานคนในชุมชน การสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ การร่วมแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือสังคมในพื้นที่ หรือการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคีในระดับท้องถิ่น

สำหรับผู้ให้ข้อมูลจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาคร คัดเลือกจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้แทนองค์กร และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอุตสาหกรรม การกำกับดูแล หรือการขับเคลื่อนกิจกรรมด้าน CSR หรือการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนในระดับจังหวัด ไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 14 ราย แบ่งเป็นผู้ประกอบการและผู้บริหาร SMEs จำนวน 11 ราย และผู้แทนสภาอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 3 ราย โดยการเก็บข้อมูลดำเนินการจนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation)

2) ระยะเชิงปริมาณ

ประชากรเป้าหมายคือผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน CSR ใน SMEs ภาคการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่า 6,000 แห่งในจังหวัดสมุทรสาคร ที่โดยส่วนใหญ่จะเป็นโรงงานขนาดเล็กและขนาดกลาง ตามการรายงานของ Thai Health Promotion Foundation & Institute for Population and Social Research (2022: 56-58) และ Pollution Control Department (2019: 9-11)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากไม่สามารถระบุจำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอ้างอิงเกณฑ์สำหรับ PLS-SEM คือไม่น้อยกว่า 10 เท่าของจำนวนเส้นทางสาเหตุที่มากที่สุดสู่ตัวแปรตามหนึ่งตัว จากเกณฑ์ดังกล่าวจึงกำหนดเป้าหมายตัวอย่างอย่างน้อย 300 ราย ทั้งนี้ การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) แยกตามอำเภอและประเภทธุรกิจ ซึ่งได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์จำนวน 317 ชุด

4. เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

1) เครื่องมือเชิงคุณภาพ

ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง โดยโครงสร้างคำถามแบ่งออกเป็น 4 หมวดหลักตามตัวแปรของกรอบแนวคิด ได้แก่ ภาวะผู้นำ CSR (LEAD) ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) และผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กร (RESULT/SLO) ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวที่สถานประกอบการหรือสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก มีการบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนาม ก่อนถอดเทปและเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เชิงประเด็น

2) เครื่องมือเชิงปริมาณ

ใช้แบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบและลักษณะองค์กร 2) รายการตัวชี้วัดของตัวแปร LEAD, ORG, PART และ RESULT/SLO รวม 45 ข้อ ที่วัดด้วยมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ถึง 5 = มากที่สุด) โดยพัฒนาจากผลวิจัยเชิงคุณภาพและการทบทวนวรรณกรรม และ 3) คำถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยสรุป ตัวแปรแต่ละตัวประกอบด้วย

2.1 LEAD (ประมาณ 15 ข้อ): วัดมิติวิสัยทัศน์เชิงสังคม ความมุ่งมั่นด้านจริยธรรม ความโปร่งใส การเปิดพื้นที่ให้มีส่วนร่วม และบทบาทผู้นำในการเชื่อมโยงเครือข่าย CSR

2.2 ORG (ประมาณ 8 ข้อ): วัดความพร้อมด้านโครงสร้าง หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ CSR ระบบมาตรฐาน งบประมาณ และการจัดการความรู้ด้าน CSR

2.3 PART (ประมาณ 10 ข้อ): วัดระดับการสื่อสารสองทาง เวทีสานเสวนา การร่วมออกแบบโครงการ และระบบรับข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4 RESULT/SLO (ประมาณ 12 ข้อ): วัดผลลัพธ์ CSR ต่อพนักงาน ชุมชน คู่ค้า และธุรกิจ เช่น ความภาคภูมิใจของพนักงาน ความไว้วางใจของชุมชน ภาพลักษณ์องค์กร โอกาสทางธุรกิจ และความมั่นจากการยอมรับของสังคมในการดำเนินงาน (SLO)

โดยแบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ และทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่าง 30 ราย จากนั้นคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งพบว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าเกิน 0.80 แสดงถึงความเชื่อมั่นภายในในระดับดีถึงดีมาก

5. การเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 14 ราย แล้วถอดเทปคำให้สัมภาษณ์โดยครบถ้วน จากนั้นวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) ตามแนวทางของ Braun & Clarke (2006: 77-101) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการทำความคุ้นเคยกับข้อมูล รวมถึงการให้รหัสเบื้องต้น การค้นหาและทบทวนธีม การตั้งชื่อธีม และการเขียนสังเคราะห์ผลเชิงอภิปราย โดยผลลัพธ์จากระยะนี้จะถูกนำไปใช้ในการกำหนดมิติของตัวแปรและพัฒนารายการตัวชี้วัดสำหรับแบบสอบถาม

2) ข้อมูลเชิงปริมาณ

ใช้สถิติเชิงพรรณนา (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) เพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบและองค์กร จากนั้นใช้โปรแกรม SmartPls 4 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบ PLS-SEM โดยดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก (Hair et al., 2021: 6-12) ดังนี้

2.1 การประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model) ตรวจสอบค่า Factor Loadings ของตัวชี้วัดแต่ละข้อ รวมถึงค่า Cronbach's Alpha ค่า Composite Reliability และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนร่วม (AVE) เพื่อประเมินความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรทัดฐานแบบบรรจบ รวมทั้งตรวจสอบค่า HTMT เพื่อยืนยันความแตกต่างเชิงบรรทัดฐานระหว่างตัวแปรแฝง

2.2 การประเมินโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ตรวจสอบค่า R^2 ของตัวแปรตาม ค่า F^2 และ Q^2 เพื่อประเมินความสามารถในการอธิบายและการทำนายของโมเดล จากนั้นทดสอบสมมติฐาน H1–H6 ด้วยวิธี Bootstrapping เพื่อประเมินนัยสำคัญทางสถิติของเส้นทางสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมในโมเดล RL–ORG–PART–RESULT/SLO

ด้วยขั้นตอนดังกล่าว ทำให้งานวิจัยนี้ สามารถเชื่อมโยงผลจากระยะเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และใช้ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแบบภาวะผู้นำ CSR ที่พัฒนาขึ้นในบริบท SMEs ภาคการผลิต จังหวัดสมุทรสาคร

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 317 ราย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.4) อยู่ในช่วงวัยทำงานตอนกลาง โดยมีกลุ่มอายุ 31–40 ปีมากที่สุด รองลงมาคือช่วงอายุ 41–50 ปี ขณะที่กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี และมากกว่า 50 ปีมีสัดส่วนน้อยกว่า ในด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและเอกมีสัดส่วนค่อนข้างต่ำ สำหรับตำแหน่งในองค์กร กลุ่มตัวอย่างกระจายอยู่ทั้งในระดับพนักงาน ผู้บริหารหรือผู้จัดการ และหัวหน้างาน สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลที่ได้มาจากผู้มีบทบาทหลากหลายภายในองค์กร ในด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีมีสัดส่วนรองลงมา ด้านขนาดองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรขนาดกลางที่มีพนักงาน 101–200 คน รองลงมาคือองค์กรที่มีพนักงานมากกว่า 200 คน ส่วนองค์กรขนาดเล็กมีสัดส่วนน้อย และเมื่อพิจารณาตามประเภทธุรกิจ พบว่าธุรกิจบรรจุภัณฑ์และธุรกิจอาหารทะเลแปรรูปเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนสูงที่สุด ขณะที่ธุรกิจสิ่งทอและเครื่องหนังมีสัดส่วนต่ำที่สุด โดยภาพรวมแล้ว ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างสะท้อนโครงสร้างแรงงานของ SMEs ภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาครได้อย่างเหมาะสม

2. คุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เอื้อต่อความสำเร็จของ CSR

ผลการวิเคราะห์เชิงประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 14 ราย สามารถจัดกลุ่มเป็นธีมสำคัญที่สอดคล้องกับตัวแปรแฝง 4 ด้าน ได้แก่ LEAD, ORG, PART และ RESULT/SLO ดังนี้

2.1 ธีมด้านภาวะผู้นำ CSR (LEAD)

ผู้นำ SMEs ที่ประสบความสำเร็จด้าน CSR มักมีลักษณะร่วมกันคือ 1) มองปัญหามลพิษและแรงงานเป็นความรับผิดชอบร่วม ไม่ใช่ภาระของรัฐเพียงฝ่ายเดียว 2) ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ โปร่งใส กล้ายอมรับเมื่อเกิดปัญหา และสื่อสารกับชุมชนอย่างเปิดเผย 3) เปิดพื้นที่ให้พนักงานทุกระดับและตัวแทนชุมชนสามารถสะท้อน

ปัญหาและข้อเสนอแนะได้ 4) ทำหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่ายกับโรงเรียน องค์กรชุมชน หน่วยงานรัฐ และสภาอุตสาหกรรม

ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการรายหนึ่งกล่าวว่า

“ถ้าชุมชนเดือดร้อน เราก็เดือดร้อนไปด้วย ธุรกิจอยู่ได้เพราะชุมชน ไม่ใช่แค่เพราะกำไรของโรงงาน” (รหัส: SME01 – มองปัญหาสิ่งแวดล้อมและแรงงานเป็นความรับผิดชอบร่วม)

ในขณะที่อีกคนหนึ่งสะท้อนว่า

“เวลาเกิดปัญหากลิ่นหรือของเสีย เราเลือกที่จะบอกชุมชนก่อน แก้ปัญหาร่วมกัน ดีกว่าให้ข่าวออกทีหลัง” (รหัส: SME02 – ความโปร่งใสและการสื่อสารแบบเปิดเผย)

ซึ่งสอดคล้องกับมิติความโปร่งใส จริยธรรม และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (RL)

2.2 ธีมด้านระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG)

โรงงานที่มีการดำเนิน CSR อย่างต่อเนื่องมักมีองค์ประกอบร่วมกัน เช่น 1) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน CSR อย่างเป็นทางการ 2) บูรณาการกิจกรรม CSR เข้ากับระบบมาตรฐาน เช่น ISO, GMP และมาตรฐานแรงงาน 3) จัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรสำหรับ CSR อย่างชัดเจน (4) มีการเก็บข้อมูล สรุปบทเรียน และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการออกแบบโครงการในปีถัดไป

ธีมเหล่านี้สะท้อนว่า CSR ถูกยกระดับจากกิจกรรมเฉพาะกิจไปสู่ระบบงานภายในองค์กร

2.3 ธีมด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART)

การมีส่วนร่วมในบริบทสมุทรสาครไม่ได้จำกัดอยู่ที่การประชุมเชิงสัญลักษณ์ แต่มีลักษณะสำคัญคือ 1) มีเวทีพบปะและรับฟังความคิดเห็นกับชุมชน เช่น เวทีรายงานผลการดำเนินงาน หรือเวทีหารือปัญหาร่วม 2) เปิดโอกาสให้โรงเรียน องค์กรชุมชน และแรงงานข้ามชาติร่วมออกแบบกิจกรรม CSR 3) มีระบบรับข้อร้องเรียนและตอบสนองทั้งช่องทางตรงและผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตัวอย่างคำพูดจากผู้นำ SMEs รายหนึ่งที่สะท้อนมิติของ PART ระบุว่า

"เราไม่อยากให้ชุมชนรู้เรื่องจากข่าว เราเลยจัดเวทีเล็ก ๆ ทุกปี เชิญตัวแทนชุมชน โรงเรียน อบต. มาฟังว่าปีนี้เราทำอะไรบ้าง มีอะไรอยากให้ปรับปรุงก็บอกได้เลย" (รหัส: SME05 – เวทีสานเสวนาและการร่วมออกแบบกิจกรรม)

ขณะที่ตัวแทนภาคอุตสาหกรรมรายหนึ่งกล่าวว่า

"ถ้ามีช่องทางร้องเรียนที่ชัดเจน ชุมชนจะไม่ต้องไปร้องผ่านสื่อหรือหน่วยเหนือ โรงงานก็มีโอกาสอธิบายและแก้ไขก่อนเรื่องจะบานปลาย" (รหัส: SME07 – ระบบรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ)

ข้อมูลเหล่านี้ยืนยันว่าการมีส่วนร่วมเชิงเนื้อหาสาระ (Meaningful Participation) เป็นกลไกสำคัญในการลดความตึงเครียดและเพิ่มความไว้วางใจระหว่างโรงงานกับชุมชน

2.4 ธีมด้านผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กร (RESULT/SLO)

ผลลัพธ์ที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนออกมาครอบคลุมทั้งมิติทางสังคมและธุรกิจ เช่น 1) พนักงานรู้สึกภูมิใจที่องค์กรใส่ใจสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีความผูกพันและอัตราการลาออกลดลง 2) ชุมชนมีท่าทีไว้วางใจและพร้อมร่วมมือ ลดความรุนแรงของข้อขัดแย้งและข้อร้องเรียน 3) ลูกค้าหรือคู่ค้าต่างประเทศให้การยอมรับมาตรฐานด้าน CSR ทำให้เกิดโอกาสทางการค้าเพิ่มขึ้น และ 4) องค์กรสามารถรักษา Social License to Operate และพัฒนากิจการต่อเนื่องได้แม้ในบริบทยุค BANI

จากธีมเหล่านี้ ผู้วิจัยได้จัดโครงสร้างใหม่ให้เป็นตัวแปรแฝง LEAD, ORG, PART และ RESULT/SLO พร้อมตัวชี้วัดย่อย เพื่อใช้พัฒนาแบบสอบถามและโมเดลเชิงโครงสร้างในระยะเชิงปริมาณ

3. บทบาทของผู้นำต่อระบบและความพร้อมขององค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 มุ่งวิเคราะห์บทบาทของผู้นำต่อระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) และต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างแบบ PLS-SEM ซึ่งผลการประเมินโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างสรุปได้ดังนี้

3.1 ผลการประเมินโมเดลการวัด

ผลการประเมินโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงทั้งสี่ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) และผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO) พบว่า โมเดลมีคุณภาพอยู่ในระดับน่าพอใจ โดยตัวชี้วัดทุกข้อมีค่า Factor Loadings อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ค่า Cronbach's Alpha และ Composite Reliability ของทุกตัวแปรสูงกว่าเกณฑ์ที่แนะนำ แสดงถึงความเชื่อมั่นภายในที่ดี ขณะที่ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนร่วม (AVE) ของแต่ละตัวแปรสูงกว่า 0.50 สะท้อนความตรงเชิงบรรทัดฐานแบบบรรจบ และค่า HTMT ระหว่างคู่ตัวแปรแฝงอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงถึงความแตกต่างเชิงบรรทัดฐานอย่างชัดเจน ผลดังกล่าวยืนยันว่าโมเดลการวัดมีความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือเพียงพอสำหรับการนำไปวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป

3.2 ผลการประเมินโมเดลโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐาน

ผลการประเมินโมเดลโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ค่า R^2 ของตัวแปรตามอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง โดยเฉพาะ RESULT/SLO ซึ่งมีค่า R^2 เท่ากับ 0.761 สะท้อนความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กรได้ในระดับสูง ขณะที่ ORG และ PART มีค่า R^2 เท่ากับ 0.529 และ 0.471 ตามลำดับ แสดงถึงอิทธิพลเชิงอธิบายของ LEAD ที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบองค์กรและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ค่า Q^2 ของตัวแปรตามทุกตัวมีค่ามากกว่า 0 แสดงว่าโมเดลมีความสามารถในการทำนาย (Predictive Relevance) ที่เหมาะสม

โดยผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Bootstrapping สามารถสรุปได้ดังนี้

H1: LEAD/RL → ORG

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (**β**) เท่ากับ 0.728 แสดงว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้เกิดการจัดตั้งโครงสร้าง กลไก และทรัพยากรที่รองรับการดำเนิน CSR อย่างจริงจัง

H2: LEAD/RL → PART

ตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (**β** = 0.686) สะท้อนว่าผู้นำที่เน้นการสื่อสารสองทางและความสัมพันธ์กับชุมชน จะเอื้อต่อการออกแบบช่องทางและเวทีการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากขึ้น

H3: ORG → RESULT/SLO

ระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กร (**β** = 0.525) บ่งชี้ว่าองค์กรที่มีโครงสร้าง ระบบมาตรฐาน และทรัพยากรด้าน CSR ที่ชัดเจนจะสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงสังคม–สิ่งแวดล้อมและความชอบธรรมทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

H4: PART → RESULT/SLO

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กร (**β** = 0.391) แสดงว่าการสื่อสารสองทาง การมีเวทีสานเสวนา และการร่วมออกแบบโครงการ CSR ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ภาพลักษณ์ที่ดี และความมั่นคงของความยอมรับของสังคมในการดำเนินงาน (SLO)

สำหรับสมมติฐานผลทางอ้อม

H5: LEAD/RL → ORG → RESULT/SLO

H6: LEAD/RL → PART → RESULT/SLO

ผลการวิเคราะห์เส้นทางทางอ้อมพบว่า ORG และ PART ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง LEAD/RL กับ RESULT/SLO ซึ่งสะท้อนว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงเท่านั้น แต่ถ่ายทอดผ่านการสร้างระบบองค์กรด้าน CSR และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้เห็นภาพรวมของผลการทดสอบสมมติฐานอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้สรุปค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (**β**) และระดับนัยสำคัญของแต่ละสมมติฐานไว้ใน ตารางที่ 1 โดยพบว่าสมมติฐาน H1–H4 ได้รับการสนับสนุนทั้งหมด

ตารางที่ 1: ผลการทดสอบสมมติฐานของโมเดลเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO

สมมติฐาน	เส้นทางความสัมพันธ์	ค่าสัมประสิทธิ์เชิงเส้นทาง (β)	ระดับนัยสำคัญ (p)	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	LEAD/RL → ORG	0.728	< .001	สนับสนุนสมมติฐาน
H2	LEAD/RL → PART	0.686	< .001	สนับสนุนสมมติฐาน
H3	ORG →RESULT/SLO	0.525	< .001	สนับสนุนสมมติฐาน
H4	PART → RESULT/SLO	0.391	< .001	สนับสนุนสมมติฐาน

ที่มา: กรณ์ กังสดารพร (2568)

หมายเหตุ: ค่าพารามิเตอร์ β และระดับนัยสำคัญทางสถิติได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยเทคนิค PLS-SEM

ในขณะเดียวกัน จากการวิเคราะห์เส้นทางทางอ้อมพบว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO) ผ่านระบบและความพร้อมขององค์กร (ORG) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) ในลักษณะผลทางอ้อมที่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสมมติฐาน H5 และ H6

4. ข้อจำกัดในการดำเนินงาน CSR ของ SMEs

ข้อมูลสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ได้มาจาก 1) การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 14 ราย และ 2) คำตอบจากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามเชิงปริมาณ ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดในการดำเนินงานด้าน CSR ของ SMEs ภาคการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร ดังนี้

4.1 ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา

ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากระบุว่า “งานประจำก็หนักอยู่แล้ว การทำ CSR เพิ่มเติมต้องใช้ทั้งคนและเวลา ซึ่ง SMEs หลายแห่งไม่มีเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านนี้” ซึ่งทำให้ CSR มักถูกผลักไปเป็นงานเสริมเมื่อมีเวลาว่างหรือเมื่อเกิดวิกฤต

4.2 ข้อจำกัดด้านความรู้และความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค

โดยเฉพาะด้านมาตรฐานสิ่งแวดล้อม แรงงาน และการออกแบบโครงการ CSR ที่เชื่อมโยงกับ SDGs หรือ ESG ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนระบุว่า “ยังไม่มั่นใจว่ากิจกรรมที่ทำอยู่ถือว่าเป็น CSR ตามมาตรฐานสากลหรือไม่”

4.3 ข้อจำกัดด้านระบบติดตามและประเมินผล CSR

หลายองค์กรยอมรับว่าแม้จะมีกิจกรรม CSR อย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีระบบที่เป็นทางการในการบันทึกข้อมูล ติดตามผล และสรุปบทเรียน ทำให้ไม่สามารถใช้ผลลัพธ์ CSR เป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่

4.4 ข้อจำกัดด้านการพึ่งพาตัวบุคคลมากกว่าระบบ

ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและคำถามปลายเปิดสะท้อนตรงกันว่าความต่อเนื่องของ CSR มักขึ้นอยู่กับตัวผู้นำหรือเจ้าของกิจการ หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือเผชิญวิกฤตทางธุรกิจ กิจกรรม CSR มักถูกลดความสำคัญลงเป็นลำดับแรก

ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ SMEs จำนวนหนึ่งจะตระหนักถึงความสำคัญของ CSR แต่ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนา CSR ในเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์

5. การพัฒนาและทดสอบตัวแบบภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO)

5.1 การพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำ CSR

การพัฒนาตัวแบบเชิงแนวคิด RL–ORG–PART–RESULT/SLO อาศัยสองฐานข้อมูลสำคัญคือ 1) การบูรณาการกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership: RL) ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (RBV) และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กับแนวคิด Social License to Operate (SLO) และ 2) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และผลการวิเคราะห์ปัญหา–ข้อจำกัดตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

จากการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดโครงสร้างตัวแบบเชิงแนวคิด ดังนี้

LEAD/RL ทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้น ที่สะท้อนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ORG แทนระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR ตามมุมมอง RBV ว่าเป็นขีดความสามารถเชิงระบบที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

PART แทนระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติต่าง ๆ ตามกรอบ Stakeholder Theory/SLO

RESULT/SLO ทำหน้าที่เป็นตัวแปรตาม ที่สะท้อนผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและระดับการยอมรับของสังคมในการดำเนินงานขององค์กร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุถูกกำหนดให้ LEAD/RL มีอิทธิพลต่อทั้ง ORG และ PART ขณะที่ ORG และ PART ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ RESULT/SLO ก่อนจะนำไปทดสอบเชิงประจักษ์ด้วยเทคนิค PLS-SEM

5.2 ผลการทดสอบตัวแบบเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO

หลังจากประเมินโมเดลการวัดและยืนยันความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นเรียบร้อยแล้ว (ดูรายละเอียดในหัวข้อ 3.1) ผู้วิจัยได้ทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO ด้วยเทคนิค PLS-SEM ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ค่าความสามารถในการอธิบาย (R^2)

(1) ORG มีค่า $R^2 = 0.529$

(2) PART มีค่า $R^2 = 0.471$

(3) RESULT/SLO มีค่า $R^2 = 0.761$

สะท้อนว่าตัวแบบ RL–ORG–PART–RESULT/SLO สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคมได้ถึงร้อยละ 76.1 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง

2) ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเชิงโครงสร้าง (β)

จากผลการทดสอบสมมติฐาน (สรุปไว้แล้วในตารางที่ 1 ในหัวข้อ 3.2) พบว่า

(1) LEAD/RL มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ ORG (**β** = 0.728, $p < .001$)

(2) LEAD/RL มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ PART (**β** = 0.686, $p < .001$)

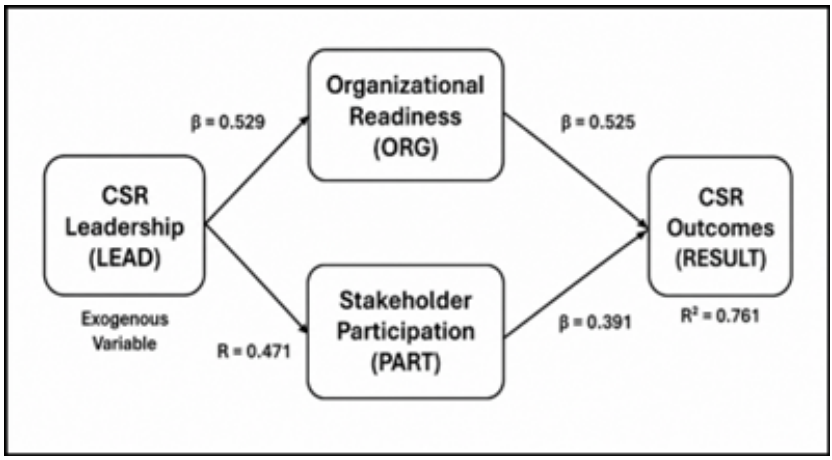
(3) ORG มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ RESULT/SLO (**β** = 0.525, $p < .001$)

(4) PART มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ RESULT/SLO (**β** = 0.391, $p < .001$)

นอกจากนี้ ผลทางอ้อมยืนยันว่า LEAD/RL ส่งอิทธิพลไปยัง RESULT/SLO ผ่านทั้ง ORG และ PART ในลักษณะตัวแปรสื่อกลางที่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสมมติฐาน H5 และ H6

5.3 การพรรณนาตัวแบบจากภาพที่ 1

ผลการประมาณค่าโมเดลเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพที่ 1 ซึ่งแสดงตำแหน่งของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ด้าน ทิศทางลูกศรระหว่างตัวแปร และค่าพารามิเตอร์ที่สำคัญ โดยสามารถอธิบายได้ว่า 1) กล่อง CSR Leadership (LEAD) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระหลัก ส่งอิทธิพลไปยังทั้ง Organizational Readiness (ORG) และ Stakeholder Participation (PART) 2) กล่อง CSR Outcomes (RESULT/SLO) แสดงผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและ SLO ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก ORG (**β** = 0.525) และ PART (**β** = 0.391) พร้อมระบุค่า $R^2 = 0.761$ ภายในกรอบ แสดงความสามารถในการอธิบายของตัวแบบ และ 3) ค่า R^2 ภายในกล่อง ORG (0.529) และ PART (0.471) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ CSR สามารถอธิบายความแปรปรวนของระบบองค์กรและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในระดับปานกลางถึงสูง



ภาพที่ 2: โมเดลเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO) ที่ผ่านการทดสอบแล้ว
ที่มา: กรณ์ กังสดารพร (2568)

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม: ต้นน้ำของระบบ CSR

ผลวิจัยยืนยันบทบาทของ LEAD/RL ในฐานะต้นน้ำของการดำเนิน CSR ใน SMEs จังหวัดสมุทรสาครอย่างชัดเจน โดยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ยึดมั่นในจริยธรรม และพร้อมฟังเสียงชุมชน มีความสำคัญต่อการกำหนดว่าธุรกิจจะมอง CSR เป็นเพียงต้นทุนเพิ่มเติม หรือเป็นเงื่อนไขเพื่อการอยู่รอดและเติบโต โดยผลเชิงคุณภาพที่ชี้ว่า ผู้นำจำนวนหนึ่งเริ่มขยับจากการทำ CSR ตามคำร้องเรียน ไปสู่การออกแบบ CSR เชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (RL) ที่มองผู้นำในฐานะผู้จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้สร้างทุนทางสังคม (Maak & Pless, 2006: 99-115; Voegtlin, 2011: 57-73)

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงมีลักษณะที่สอดคล้อง กับ Spence (2016: 289-310) และ Murillo & Lozano (2006: 227-240) ที่ชี้ว่า CSR ของ SMEs มักผูกกับวิสัยทัศน์และ

ค่านิยมของเจ้าของกิจการอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม CSR ก็จะถูกมองเป็นเงื่อนไขการอยู่รอดและเติบโตมากกว่าต้นทุนเพิ่มเติม ในขณะเดียวกัน ผลการศึกษาของผู้วิจัยยังขยายจากงานเดิมด้วยการชี้ให้เห็นว่า ในบริบทสมุทรสาครซึ่งมีแรงงานข้ามชาติหนาแน่นและปัญหามลพิษสูง ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่ได้สะท้อนเพียงจริยธรรมเชิงปัจเจก แต่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาการยอมรับจากสังคมในการดำเนินธุรกิจ (Social License to Operate: SLO) ในพื้นที่ที่มีความตึงเครียดระหว่างโรงงานกับชุมชนสูงกว่าบริบททั่วไป

สำหรับ SMEs ซึ่งโครงสร้างการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์กระจุกตัวอยู่ที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร ผลที่พบจึงยืนยันข้อสังเกตในวรรณกรรมว่า บทบาทของผู้นำมีน้ำหนักต่อทิศทางและคุณภาพของ CSR สูงกว่าบริบทองค์กรขนาดใหญ่ (Spence, 2016: 289-310; Murillo & Lozano, 2006: 227-240)

2. ระบบองค์กรด้าน CSR: ฐานทรัพยากรเชิงกลยุทธ์

การที่ ORG มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ RESULT/SLO และมีบทบาทสื่อกลางระหว่าง LEAD/RL กับผลลัพธ์ จะสอดคล้องกับมุมมองของ RBV ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและขีดความสามารถเชิงระบบขององค์กร (Barney, 1991: 99-120; Hart, 1995: 986-1014) โดยถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ แต่หากไม่มีโครงสร้าง กลไก และงบประมาณรองรับ อิทธิพลของผู้นำอาจไม่ถูกแปลงเป็นผลลัพธ์ CSR ที่ยั่งยืนได้

ทั้งนี้ ผลเชิงปริมาณของการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนมุมมองดังกล่าวอย่างชัดเจน โดยพบว่า ORG มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ RESULT/SLO อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.525$, $p < .001$) และมีค่า R^2 เท่ากับ 0.529 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแปลงภาวะผู้นำให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนว่า การกำหนดเจ้าภาพ CSR รวมถึงการบูรณาการ CSR เข้ากับมาตรฐานโรงงาน และการจัดการความรู้จากกิจกรรมที่ผ่านมา ทำให้ CSR กลายเป็นขีดความสามารถเชิงระบบ ที่จะช่วยเสริมทั้งชื่อเสียง ความไว้วางใจจากชุมชน และความสามารถในการเข้าถึงตลาดที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน ESG ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัยด้านกลยุทธ์สิ่งแวดล้อมว่า การลงทุนในระบบ CSR จะสามารถสร้างทั้งผลลัพธ์เชิงสังคมและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไปพร้อมกัน (Hart & Dowell,

2011: 1464-1479) ผลลัพธ์ดังกล่าว ยังสอดคล้องกับ Hart & Dowell (2011: 1464-1479) ที่พบว่า การลงทุนในระบบและกระบวนการด้านสิ่งแวดล้อมจะช่วยเสริมทั้งสมรรถนะเชิงสังคมและความได้เปรียบในการแข่งขันไปพร้อมกัน ในขณะเดียวกันก็เห็นภาพที่ใกล้เคียงแต่ต่างจากข้อค้นพบของ Castka et al. (2004: 216-224) ที่มองว่า SMEs ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถพัฒนา CSR ให้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่ กล่าวคือ งานวิจัยครั้งนี้พบว่า ถึงแม้ว่า SMEs จำนวนมากยังเผชิญข้อจำกัดด้านระบบจริง แต่ก็พบกลุ่ม SMEs ในสมุทรสาครที่สามารถพัฒนาระบบ CSR ได้ในระดับที่เข้าใกล้องค์กรขนาดใหญ่ เมื่อมีภาวะผู้นำที่ผลักดันอย่างจริงจัง

3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการยอมรับของสังคมในการดำเนินธุรกิจ

ในเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO) ($\beta = 0.391$, $p < .001$) และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางร่วมกับ ORG ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) กับ RESULT/SLO ซึ่งสะท้อนชัดว่าหากปราศจากกลไกการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ แม้ผู้นำและระบบองค์กรจะเข้มแข็งเพียงใด ผลลัพธ์ CSR และการยอมรับจากสังคมในการดำเนินธุรกิจ (Social License to Operate: SLO) ก็อาจไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ ผลดังกล่าวสอดคล้องอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) และแนวคิดการยอมรับจากสังคมในการดำเนินงาน (Social License to Operate: SLO) ที่เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์บนฐานของความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (Freeman, 1984: 24-25; Deegan, 2014: 248-272) โดยในบริบทสมุทรสาครที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความหลากหลายและซับซ้อน ทั้งชุมชนท้องถิ่น แรงงานไทย แรงงานข้ามชาติ โรงเรียน หน่วยงานรัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน การมีเวทีสานเสวนาอย่างสม่ำเสมอ การจัดให้มีระบบรับข้อร้องเรียน และการร่วมกันออกแบบโครงการ CSR จะเป็นการช่วยลดความตึงเครียดระหว่างโรงงานกับชุมชน และปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์จากคู่ขัดแย้ง ไปสู่หุ้นส่วนการพัฒนา

ตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร

ในมุมมองของ SLO ข้อค้นพบจากภาคสนามชี้ให้เห็นว่า เมื่อชุมชนเริ่มมองโรงงานในฐานะพันธมิตรการพัฒนามากกว่าผู้ก่อปัญหา ระดับการยอมรับทางสังคมย่อมมีความมั่นคงมากขึ้น รวมถึงเป็นการลดโอกาสของการต่อต้านเชิงรุนแรง และเปิดพื้นที่ให้เกิดโครงการ CSR ระยะยาวที่ส่งผลต่อโครงสร้างของชุมชน เช่น การพัฒนาทักษะแรงงาน การดูแลแรงงานข้ามชาติ และการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งนี้ ผลการวิจัยของผู้วิจัยจึงมีลักษณะทั้งสอดคล้องและขยายความจากงานวิจัยก่อนหน้า กล่าวคือ นอกจากจะยืนยันบทบาทของการมีส่วนร่วมตามกรอบ Stakeholder Theory แล้ว ยังชี้ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่าการมีส่วนร่วมเชิงเนื้อหาสาระ (Meaningful Participation) ในบริบทจังหวัดอุตสาหกรรมที่มีข้อขัดแย้งสูง เช่น สมุทรสาคร สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างและรักษา SLO สำหรับ SMEs ภาคการผลิตได้อย่างแท้จริง

4. นัยเชิงทฤษฎีของโมเดล RL–ORG–PART–RESULT/SLO

โมเดล RL–ORG–PART–RESULT/SLO ที่ได้รับการยืนยันเชิงสถิติและสอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพมีนัยสำคัญเชิงทฤษฎีอย่างน้อย 3 ประการ

1) เชื่อมมิติ “ผู้นำ” กับ “ระบบ” เข้าด้วยกัน โดยผลวิจัยยืนยันว่า การอธิบายความสำเร็จของ CSR ใน SMEs ไม่อาจมองเฉพาะมิติคุณลักษณะผู้นำหรือกิจกรรม CSR แยกส่วน แต่ต้องมองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและระบบองค์กรที่รองรับ CSR

2) ยกระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก “ปลายทาง” สู่ “กลไกกลาง” โดยแทนที่จะมองการมีส่วนร่วมเป็นเพียงผลลัพธ์ของการทำ CSR ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า PART เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยแปลงอิทธิพลของ LEAD/RL และ ORG ให้กลายเป็นผลลัพธ์ CSR และ SLO ที่จับต้องได้

3) พัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำ CSR ที่อิงบริบทพื้นที่ ซึ่งในบริบทพื้นที่ที่มีความซับซ้อนด้านแรงงานและสิ่งแวดล้อม เช่น สมุทรสาคร การบูรณาการ Responsible Leadership, RBV และ Stakeholder Theory/SLO เข้าด้วยกันในโมเดลเดียว เป็นการช่วยเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้เกี่ยวกับตัวแบบภาวะผู้นำ CSR สำหรับ SMEs ในประเทศกำลังพัฒนา

โมเดลดังกล่าวจึงเป็นทั้งกรอบอ้างอิงเชิงทฤษฎีและฐานสำหรับการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ CSR และระบบ CSR ใน SMEs ไทยต่อไป และเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ผ่านมา จะเห็นว่างานส่วนใหญ่ในต่างประเทศมักศึกษาเฉพาะบางมิติแยก

จากกัน เช่น ศึกษา RL ในองค์กรขนาดใหญ่ (Maak & Pless, 2006: 99-115; Voegtlin, 2011: 57-73) หรือศึกษา CSR/สิ่งแวดล้อมภายใต้กรอบ RBV (Hart, 1995: 986-1014; Hart & Dowell, 2011: 1464-1479) หรือเน้น Stakeholder/SLO ในอุตสาหกรรมทรัพยากรธรรมชาติ (Deegan, 2014: 248-272) ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงมีลักษณะทั้งสอดคล้องและเพิ่มเติมวรรณกรรมเดิม กล่าวคือ 1) ยืนยันความสำคัญของ RL, RBV และ Stakeholder/SLO ในฐานะแนวคิดหลักด้านความยั่งยืนองค์กร แต่ 2) นำกรอบทั้งสามมาบูรณาการเข้าด้วยกันในตัวแบบเชิงโครงสร้างเดียว และ 3) ทดสอบตัวแบบดังกล่าวในบริบท SMEs ภาคการผลิตที่พึ่งพาแรงงานข้ามชาติในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นบริบทที่ยังมีงานศึกษาเชิงประจักษ์จำกัดมาก

บทสรุป

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การยกระดับ CSR ของ SMEs ภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาครภายใต้บริบทยุค BANI จำเป็นต้องพิจารณาอย่างเป็นระบบใน 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (LEAD/RL) มิติระบบและความพร้อมขององค์กรด้าน CSR (ORG) มิติการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PART) และมิติด้านผลลัพธ์ CSR/ความยั่งยืนขององค์กรและการยอมรับจากสังคม (RESULT/SLO)

โดยผลการวิเคราะห์ยืนยันว่า LEAD/RL มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้ง ORG และ PART ขณะที่ ORG และ PART มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ RESULT/SLO และทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่าง LEAD/RL กับผลลัพธ์ CSR/SLO นอกจากนี้โมเดล RL–ORG–PART–RESULT/SLO ยังสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์ CSR/SLO ได้ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงความเหมาะสมของตัวแบบภาวะผู้นำ CSR สำหรับบริบท SMEs ในจังหวัดสมุทรสาคร

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการวิจัย

งานวิจัยนี้มีส่วนสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิตของประเทศไทย โดยเฉพาะในบริบทจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์กับชุมชน องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยสามารถสรุปได้เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

ตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร

1) งานวิจัยนี้เสนอ ตัวแบบภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO) ที่บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) เข้ากับทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (RBV) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวคิดการยอมรับจากสังคมในการดำเนินงาน (Social License to Operate: SLO) อย่างเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยเดิมที่มักศึกษา CSR ของ SMEs ในลักษณะกิจกรรมหรือแรงจูงใจเชิงปัจเจก โดยตัวแบบนี้ช่วยอธิบายกลไกเชิงสาเหตุว่าภาวะผู้นำไม่ได้ส่งผลต่อผลลัพธ์ CSR โดยตรงเท่านั้น แต่ถ่ายทอดอิทธิพลผ่านการสร้างระบบและความพร้อมขององค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) งานวิจัยได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ในเชิง กระบวนการ (Pocess-based Understanding) โดยชี้ให้เห็นว่า CSR ของ SMEs ในบริบทไทยมิได้เป็นเพียงการตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอก แต่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ยืนยันบทบาทของ ORG และ PART ในฐานะตัวแปรสื่อกลางอย่างมีนัยสำคัญ องค์ความรู้นี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัย CSR ใน SMEs ที่ยังขาดการอธิบายกลไกภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทประเทศกำลังพัฒนา

3) งานวิจัยนี้ขยายองค์ความรู้ด้าน CSR โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์ CSR เข้ากับแนวคิด ความยั่งยืนและการยอมรับจากสังคม (SLO) ในระดับพื้นที่ แสดงให้เห็นว่า CSR ที่มีรากฐานจากภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ ระบบองค์กรที่พร้อม และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถทำหน้าที่เป็น “ใบอนุญาตทางสังคม” ที่ช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และเอื้อต่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในพื้นที่อุตสาหกรรมที่มีความเปราะบางสูง

โดยสรุป งานวิจัยนี้มิได้เพียงอธิบายว่า SMEs ควรทำ CSR อย่างไร แต่ได้เสนอกรอบเชิงแนวคิดและเชิงประจักษ์ ที่ช่วยทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำ ระบบองค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะกลไกหลักที่ทำให้ CSR ของ SMEs สนับสนุนความยั่งยืนและการดำรงอยู่ของธุรกิจในระยะยาวอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ระดับจังหวัด/สภาอุตสาหกรรม โดย (1) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้หรือแพลตฟอร์ม “CSR สำหรับ SMEs สมุทรสาคร” เพื่อให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ (2) สนับสนุนโครงการ CSR แบบเครือข่าย (Cluster) ที่โรงงานหลายแห่งร่วมมือกับชุมชนในประเด็นสำคัญ เช่น สิ่งแวดล้อม แรงงาน และเยาวชน

2) ระดับนโยบายชาติ โดย (1) พิจารณามาตรการจูงใจ เช่น สิทธิประโยชน์ทางภาษีหรือแหล่งทุนสนับสนุน สำหรับ SMEs ที่พัฒนาระบบ CSR อย่างเป็นรูปธรรม (2) สนับสนุนการพัฒนาเครื่องมือวัดและดัชนี CSR/SLO ที่สอดคล้องกับบริบทของ SMEs ไทย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการและผู้นำ SMEs

1) มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ โดย (1) สนับสนุนการอบรมด้านจริยธรรมธุรกิจ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารความขัดแย้ง และ (2) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน

2) ออกแบบและพัฒนาระบบองค์กรด้าน CSR โดย (1) กำหนดเจ้าภาพ CSR ที่ชัดเจน เช่น คณะทำงานหรือฝ่าย CSR (2) บูรณาการ CSR เข้ากับระบบบริหารคุณภาพและมาตรฐานโรงงาน และ (3) จัดทำฐานข้อมูลและบทเรียน CSR เพื่อนำมาใช้วางแผนและปรับปรุงในปีถัดไป

3) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย (1) จัดเวทีสานเสวนาระหว่างโรงงาน–ชุมชน–แรงงาน–โรงเรียน–หน่วยงานรัฐอย่างสม่ำเสมอ (2) เปิดช่องทางรับข้อร้องเรียนที่โปร่งใส และตอบสนองอย่างจริงจัง และ (3) เชิญชวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมออกแบบ ติดตาม และประเมินโครงการ CSR

4) เสริมสร้างการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร โดย (1) ใช้วิกฤตหรือข้อร้องเรียนเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงโมเดล CSR และ (2) แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่าง SMEs ในพื้นที่หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. แนวทางการวิจัยในอนาคต

1) ขยายพื้นที่ศึกษาไปยังจังหวัดหรือกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น เพื่อตรวจสอบความทั่วไปใช้ได้ของโมเดล RL–ORG–PART–RESULT/SLO และเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงบริบท

2) ใช้การวิจัยแบบ Longitudinal เพื่อติดตามผลลัพธ์ CSR และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

3) ผสานข้อมูลเชิงรับรู้ของผู้ตอบเข้ากับตัวชี้วัดเชิงวัตถุ เช่น ข้อมูลการปล่อยของเสีย อัตราการลาออกของพนักงาน และสถิติข้อร้องเรียนของชุมชน

4) พัฒนาโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้โมเดลนี้เป็นกรอบในการออกแบบและประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ CSR สำหรับผู้ประกอบการ SME

รายการอ้างอิง

กรณ์ กังสดารพร. (2568). กรอบแนวคิดการวิจัยภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO). ใน *รายงานการวิจัยเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ SMEs ในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

กรณ์ กังสดารพร. (2568). โมเดลเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำ CSR (RL–ORG–PART–RESULT/SLO) ที่ผ่านการทดสอบแล้ว. ใน *รายงานการวิจัยเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ SMEs ในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

กรณ์ กังสดารพร. (2568). ผลการทดสอบสมมติฐานของโมเดลเชิงโครงสร้าง RL–ORG–PART–RESULT/SLO. ใน *รายงานการวิจัยเรื่องตัวแบบภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ SMEs ในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดสมุทรสาคร*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาคร. (2565). *รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสาคร ปี พ.ศ. 2565*. กระทรวงอุตสาหกรรม. https://samutsakhon.industry.go.th

Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of UK SMEs. *European Management Journal, 27*(6), 455–465.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews, 12(*1), 85–105.

Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos.* https://medium.com

Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., & Belohoubek, P. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems—In search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine, 16*(3), 216–224.

Deegan, C. (2014). *An overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature*. In J. Bebbington, J. Unerman, & B. O'Dwyer (Eds.), Sustainability accounting and accountability (2nd ed.), pp. 248–272. Routledge.

Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives, 28*(3), 255–274.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* United States: Pitman.

Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. *Law & Social Inquiry, 29*(2), 307–341.

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). United States: SAGE.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986–1014.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management, 37*(5), 1464–1479.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics, 66*(1), 99–115.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–888.

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics, 67*(3), 227–240. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7

OECD. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023.* France: OECD.

Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics, 67*(3), 305–316.

Pollution Control Department. (2019). *Thailand state of pollution report 2018.* Bangkok, Thailand: Author.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Spence, L. J. (2016). *CSR and SMEs: The UK case.* In The Oxford handbook of corporate social responsibility: Psychological and organizational perspectives (pp. 289–310). United Kingdom: Oxford University Press.

Thai Health Promotion Foundation, & Institute for Population and Social Research, Mahidol University. (2022). *Thai health 2022: Migrant workers in the era of COVID-19 – Bridging the divide to meet the challenge.* Bangkok, Thailand: Thai Health Promotion Foundation.

Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics, 98*(Suppl. 1), 57–73.

Waldman, D. A., Balven, R. M., & Siegel, D. S. (2020). The 4Ps of responsible leadership: A framework for theory and practice. *Academy of Management Perspectives, 34*(4), 558–574.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180.

บุคลานุกรม

อภิสิทธิ์ เตชะนิธิสวัสดิ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์) กรณ์ กังสดารพร (ผู้สัมภาษณ์). ออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom. เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2568.

Received: December 13, 2025
Revised: April 1, 2026
Accepted: April 7, 2026