



ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมกับการดำเนิน CSR ของ SMEs ภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร:
การวิจัยเชิงคุณภาพ

Responsible Leadership and CSR Practices of Manufacturing SMEs in Samut Sakhon
Province: A Qualitative Study

กรณ์ กังสดารพร

Korn Kangsadanporn

อาจารย์ วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

Lecturer from College of Leadership and Social Innovation Rangsit University

Corresponding Author Email: apirat.k@rsu.ac.th

Received: 18 December 2025 Revised: 6 January 2026 Accepted: 12 January 2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษามุมมองและความหมายของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และ 2. เพื่อศึกษารูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยมีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 14 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่เชื่อมโยงกับความอยู่รอดของธุรกิจ ความสัมพันธ์กับชุมชน และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางสังคม และ 2) การตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีลักษณะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้นำ ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยประสบการณ์ ความเข้าใจบริบทพื้นที่ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และระบบการจัดการ เชิงทฤษฎี ผลการศึกษานับสนับสนุนการมองการดำเนิน CSR ของ SMEs ในฐานะกระบวนการเชิงความสัมพันธ์ที่ฝังตัวอยู่ในบริบท (Context-Embedded CSR) โดยมีภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงระบบองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการกำหนดแนวทางพัฒนา SMEs ในระดับพื้นที่และเชิงนโยบาย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม, ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This research consists purposes were 1. to examine the perspectives and meanings that leaders of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) attribute to corporate social responsibility (CSR) and 2. to explore decision-making patterns and CSR practices of SME leaders in Samut Sakhon Province. This study

employed a qualitative research approach. The research instrument was a semi-structured interview. The target group consisted of 14 participants selected through purposive sampling. Data collected from the semi-structured interviews and relevant documents were analyzed using content analysis. The findings reveal that 1) SME leaders perceive CSR as closely linked to business survival, relationships with local communities, and the avoidance of social conflicts, rather than as formalized policies or standardized practices and 2) CSR-related decision-making and practices are highly centralized in leaders and are implemented in an informal manner, relying primarily on personal experience, contextual understanding of the local area, and relationships with stakeholders. These practices are shaped by constraints related to resources, time and organizational management systems. Nevertheless, SME leaders are able to exercise responsible leadership through flexibility, direct communication, and trust-building with local stakeholders. The findings theoretically support viewing CSR in SMEs as a context-embedded and relational process, in which responsible leadership functions as a key mechanism linking organizational systems with stakeholder engagement, with important implications for area-based SME development and policy design.

Keywords: Responsible Leadership, Corporate Social Responsibility, Small and Medium Enterprises

บทนำ

ในบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมสมัย ภาคธุรกิจมิได้ถูกคาดหวังเพียงให้สร้างผลกำไรทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) กลายเป็นกรอบสำคัญที่ใช้ประเมินความชอบธรรมและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรธุรกิจมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ (Carroll, A. B, 1991; Porter, M. E., and Kramer, M. R, 2011) อย่างไรก็ตาม การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) จะมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจาก SMEs มักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร เงินทุน บุคลากร และระบบการจัดการ ซึ่งส่งผลให้การดำเนิน CSR มักอยู่ในรูปแบบไม่เป็นการ เป็นกิจกรรมเฉพาะหน้า และพึ่งพาการตัดสินใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ (Jenkins, 2009; Jamali et al., 2017) ลักษณะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า CSR ใน SMEs มิได้ขับเคลื่อนผ่านโครงสร้างเชิงระบบหรือกลไกเชิงนโยบาย หากแต่ฝังตัวอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวันขององค์กร

จากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างดังกล่าว บทบาทของผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและรูปแบบของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร SMEs โดยผู้นำมิได้ทำหน้าที่เพียงแค่กำหนดนโยบายเท่านั้น หากแต่มีบทบาทโดยตรงในการตัดสินใจ การสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความยอมรับ ความไว้วางใจ และความร่วมมือจากชุมชนโดยรอบ

แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายบทบาทของผู้นำในการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างมีความหมาย (Maak, T. and Pless, N. M, 2006; Voegtlin, C, 2016) ภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของ SMEs ที่มีโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ และผู้นำมักทำหน้าที่เป็นทั้งเจ้าของกิจการ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติในเวลาเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อทิศทางของการดำเนิน CSR และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชน เพื่อให้ภาพบริบทมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สมุทรสาครจะมีลักษณะเป็นจังหวัดอุตสาหกรรมชายฝั่ง ที่ระบบการผลิตและห่วงโซ่อุปทานมีความเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด ทั้งในมิติของการใช้ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และแรงงานในพื้นที่ ขณะเดียวกัน โครงสร้างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในจังหวัดมีความหลากหลาย และซับซ้อน ตั้งแต่ชุมชนโดยรอบสถานประกอบการ แรงงานในระบบการผลิต หน่วยงานรัฐท้องถิ่น ไปจนถึงคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งล้วนมีความคาดหวังต่อมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานประกอบการมากขึ้น บริบทเชิงพื้นที่เช่นนี้ทำให้การดำเนิน CSR ของ SMEs ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรม แต่เกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์และการสร้างความยอมรับทางสังคม (Social Legitimacy) เพื่อความต่อเนื่องของธุรกิจในระยะยาว รวมถึงจังหวัดมีความหนาแน่นของสถานประกอบการภาคการผลิตและการจ้างงานในระบบอุตสาหกรรมสูงเมื่อเทียบกับหลายจังหวัดในภาคกลาง ซึ่งทำให้ประเด็นแรงงานและสิ่งแวดล้อมเป็นมิติสำคัญของ CSR ในพื้นที่ นอกจากนี้ จังหวัดสมุทรสาครเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ มีความหนาแน่นของสถานประกอบการภาคการผลิต และมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกับชุมชนและแรงงานจำนวนมากในพื้นที่ บริบทดังกล่าวทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครต้องเผชิญแรงกดดันด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในหลากหลายมิติ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม แรงงาน และความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการประเด็นเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม การต่อต้านจากชุมชน และส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว แม้การศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมจะมีการศึกษาอย่างกว้างขวางในบริบทสากล แต่งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการศึกษาในองค์กรขนาดใหญ่ หรือศึกษาผลลัพธ์ของ CSR ในเชิงปริมาณ ในขณะที่การศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจการปฏิบัติจริงของผู้นำ SMEs ภาคการผลิตในบริบทพื้นที่อุตสาหกรรมยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาเชิงคุณภาพที่สะท้อนมุมมอง กระบวนการตัดสินใจ และข้อจำกัดเชิงบริบทของผู้นำโดยตรง

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับความหมาย รูปแบบการตัดสินใจ และการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำในบริบทจริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นและข้อจำกัดของ SMEs ในประเทศไทยอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษามุมมองและความหมายของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. เพื่อศึกษารูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร

การบททวนวรรณกรรม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นแนวคิดที่มุ่งอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างผลประกอบการทางเศรษฐกิจ โดย Carroll ได้นำเสนอกรอบพีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยมิติด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Carroll, A. B, 1991, p.39) โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวถือเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษา CSR ในงานวิชาการ และช่วยชี้ให้เห็นว่า CSR มิได้เป็นเพียงกิจกรรมเพื่อสังคม หากแต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่ฝังอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยรวมขององค์กร ต่อมา แนวคิด CSR ได้รับการพัฒนาให้มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ซึ่งมองว่าองค์กรมีหน้าที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชน คู่ค้า หรือสังคมโดยรวม (Carroll, A. B, 1991; Porter, M. E., and Kramer, M. R, 2011) แนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การมอง CSR ในฐานะกลไกที่ช่วยสร้างความชอบธรรมทางสังคมและสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนและพื้นที่ท้องถิ่น

ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่อย่างชัดเจน โดย SMEs มักดำเนิน CSR ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับค่านิยมของผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร และมีความเชื่อมโยงกับชุมชนและบริบทท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร ระบบการจัดการ และบุคลากร ทำให้ SMEs ไม่สามารถนำกรอบ CSR เจริญระบบหรือมาตรฐานสากลมาปรับใช้ได้อย่างครบถ้วน (Jenkins, 2009; Jamali et al., 2017) ลักษณะดังกล่าวสะท้อนว่า CSR ใน SMEs มักเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวัน มากกว่าการดำเนินงานในลักษณะโครงการหรือกิจกรรมเฉพาะด้าน จากลักษณะเฉพาะของ SMEs บทบาทของผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและรูปแบบของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เนื่องจากผู้นำมักเป็นทั้งผู้กำหนดนโยบายและปฏิบัติในเวลาเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายบทบาทของผู้นำในการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างมีความหมาย (Maak, T. and Pless, N. M, 2006) ทั้งนี้ Voegtlin เสริมว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ หากแต่เป็นกระบวนการเชิงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงผู้นำเข้ากับเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริบทสังคมที่หลากหลาย (Voegtlin, C, 2016)

ในขณะเดียวกัน งานวิจัยในบริบทประเทศที่กำลังพัฒนาพบว่า ผู้นำ SMEs มักมองความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ลดความขัดแย้งทางสังคม และรักษาความชอบธรรมขององค์กร มากกว่าการดำเนิน CSR ในเชิงกลยุทธ์ตามกรอบมาตรฐานสากล (Jamali et al., 2017) ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า CSR ใน SMEs มีลักษณะเป็นการปฏิบัติที่ฝังตัวอยู่ในบริบท และสะท้อนบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาประเด็น CSR และภาวะผู้นำใน SMEs ในระดับสากล แต่การศึกษาที่มุ่งทำความเข้าใจการปฏิบัติจริงของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมในบริบทพื้นที่อุตสาหกรรมของประเทศไทยยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาเชิงคุณภาพที่สะท้อนมุมมอง กระบวนการตัดสินใจ และข้อจำกัดเชิงบริบทของผู้นำโดยตรง โดยช่องว่างดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นในการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับบริบทพื้นที่และลักษณะเฉพาะของ SMEs ไทย

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว ผ่านการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อสร้างความเข้าใจที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่อุตสาหกรรม และสนับสนุนการพัฒนาแนวทางส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับท้องถิ่นอย่างเหมาะสม

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. **กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย** ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 14 คน โดยคัดเลือกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจระดับองค์กร 2) มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมหรือการจัดการประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในทางปฏิบัติ และ 3) สามารถสะท้อนมุมมองและประสบการณ์เชิงลึกต่อบริบทพื้นที่อุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ประกอบการ/ผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต จำนวน 11 ราย (SME01-SME11) และ 2) ผู้ให้ข้อมูลเชิงบริบทจากหน่วยงาน/เครือข่ายที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ จำนวน 3 ราย (FTI-01-03) ทั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูลกำหนดตามหลักความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) กล่าวคือ การเก็บข้อมูลดำเนินต่อเนื่องจนไม่เกิดประเด็นหรือข้อมูลใหม่ที่มีนัยสำคัญเพิ่มเติม

2. **เครื่องมือการวิจัย** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและลักษณะองค์กร 2) ประเด็นคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสำรวจความหมาย มุมมอง กระบวนการตัดสินใจ และแนวทางการปฏิบัติด้าน CSR และ 3) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยแบบสัมภาษณ์ใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายประสบการณ์และเหตุผลเชิงบริบทได้อย่างครอบคลุม และเพื่อให้เครื่องมือมีความเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนถ้อยคำและลำดับคำถามให้ชัดเจน ลดความกำกวม และปรับให้สอดคล้องกับบริบทของผู้ให้ข้อมูลก่อนการเก็บข้อมูลจริง รวมถึงเตรียมคำถามเสริม (Probing Questions) เพื่อขยายความหมายเชิงลึกในประเด็นสำคัญ

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ได้แก่ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร งานวิชาการ และข้อมูลบริบทที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการทำความเข้าใจบริบทพื้นที่

อุตสาหกรรมและประเด็น CSR ของ SMEs ในจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งนี้ ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการใช้ข้อมูล การรักษาความลับ และสิทธิของผู้ให้ข้อมูลในการยินยอม/ปฏิเสธหรือถอนตัวได้ตลอดเวลา โดยผู้วิจัยขออนุญาต บันทึกเสียงเพื่อความถูกต้องในการถอดความ (ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลยินยอม) และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยไม่เปิดเผยตัวตน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดความจากการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ จากนั้นทำการตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลเบื้องต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) เป็นแนวทางหลัก เพื่อจัดรหัส (Coding) ค้นหารูปแบบของประเด็น (Themes) ทบทวนความสอดคล้องของธีม และสังเคราะห์ข้อค้นพบให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จะถูกใช้ในขั้นตอนการจัดหมวดหมู่สาระสำคัญ และสรุปสาระจากข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตีความและการสังเคราะห์ธีมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตลอดจน การตรวจสอบคุณภาพงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวทางการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลเชิงคุณภาพโดยให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility) ความสอดคล้องของกระบวนการวิจัย (Dependability) และความยืนยันได้ของข้อค้นพบ (Confirmability) ผ่านการตรวจทานข้อมูลซ้ำ การเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่างกลุ่ม และการบันทึกกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อลดอคติของผู้วิจัย

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษามุมมองและความหมายของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่ผูกโยงกับการดำเนินธุรกิจจริง มากกว่าการดำเนินงานตามกรอบอย่างเป็นทางการ โดยสามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำมองว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของธุรกิจและการรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ โดยผู้นำสะท้อนว่า CSR เป็นส่วนหนึ่งของการทำธุรกิจในพื้นที่ หากองค์กรละเลยผลกระทบหรือความรู้สึกร่วมของชุมชน อาจเกิดแรงต้านและกระทบต่อการดำเนินงานในระยะยาว 2) ผู้นำมองว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และทำให้องค์กรอยู่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการดูแลความสัมพันธ์เชิงปฏิบัติ เช่น การพูดคุย รับฟัง และช่วยแก้ปัญหา เพื่อไม่ให้ความตึงเครียดสะสมจนเกิดความขัดแย้ง และ 3) ผู้นำเน้นการทําส่งที่เข้ากับพื้นที่และสถานการณ์ มากกว่าการกำหนดเป็นนโยบายหรือรายงานอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ ผู้นำมองว่า CSR ใน SMEs ต้องทำได้จริง และปรับตามเงื่อนไขของพื้นที่และสถานการณ์เฉพาะหน้า จึงไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบโครงการหรือรายงานทางทงการเสมอไป กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ผู้นำตีความ CSR ว่าเป็นการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับความอยู่รอด ความสัมพันธ์ และความชอบธรรมขององค์กรในพื้นที่ มากกว่าการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานหรือเอกสารเชิงทางการ

2. การศึกษารูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำมีลักษณะเด่นคือการรวมศูนย์ที่ผู้นำและไม่เป็นทางการ โดยสามารถสังเคราะห์ข้อค้นพบสำคัญได้ 3 ประการ คือ 1) การตัดสินใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ อาศัยประสบการณ์และความเข้าใจบริบทพื้นที่เป็นฐาน นอกจากนี้ ผู้นำยังมีบทบาทโดยตรงในการตัดสินใจว่าองค์กรควรทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร โดยพิจารณาจากความเร่งด่วน ผลกระทบ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การปฏิบัติด้าน CSR จะขับเคลื่อนผ่านการสื่อสารและการประสานความสัมพันธ์โดยตรง มากกว่าการทำผ่านระบบงานที่เป็นทางการ นอกจากนี้ การดำเนิน CSR มักจะเกิดจากการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับแกนนำชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรม หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และ 3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และระบบการจัดการ ทำให้ CSR มีลักษณะยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ แต่ยังคงเน้นความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ รวมถึงผู้นำยังสะท้อนว่าการทำ CSR ต้องอยู่บนฐานของสิ่งที่องค์กรทำได้จริงภายใต้ข้อจำกัด อย่างไรก็ตาม แม้จะทำได้ไม่เป็นระบบมากนัก แต่ผู้นำยังพยายามรักษาความต่อเนื่องผ่านความไว้วางใจและการร่วมมือในพื้นที่ โดยผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า รูปแบบการดำเนิน CSR ของผู้นำ SMEs ในจังหวัดสมุทรสาครที่ขับเคลื่อนผ่านการตัดสินใจแบบผู้นำเป็นศูนย์กลางและกลไกความสัมพันธ์ มากกว่าการดำเนินงานผ่านโครงสร้างหรือระบบงาน CSR ที่เป็นทางการ

ตารางที่ 1 สรุปธีมของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร

ธีมหลัก (Themes)	คำอธิบายธีม	ตัวอย่างหลักฐานจากผู้ให้ข้อมูล
ความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะเงื่อนไขของความอยู่รอด	ผู้นำมองว่า CSR เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการรักษาความสัมพันธ์และการยอมรับจากชุมชนในพื้นที่	“ถ้าเราไม่ดูแลชุมชน ธุรกิจก็อยู่ยาก” (SME02, SME07)
CSR กับการสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้ง	CSR ถูกใช้เป็นกลไกในการจัดการความสัมพันธ์ ลดความตึงเครียด และป้องกันความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	“ต้องทำให้เขาเชื่อว่าเราไม่หนีปัญหา” (SME04, SME09)
การทำ CSR ให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่	ผู้นำเน้นการดำเนิน CSR ตามสถานการณ์จริงและเงื่อนไขของพื้นที่ มากกว่าการยึดตามนโยบายหรือรูปแบบมาตรฐาน	“ทำเท่าที่เหมาะสมกับพื้นที่และกำลังของเรา” (SME01, SME06)
การตัดสินใจแบบผู้นำเป็นศูนย์กลาง	การตัดสินใจด้าน CSR รวมศูนย์อยู่ที่ผู้นำ โดยอาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลและดุลยพินิจเป็นหลัก	“เรื่องพวกนี้ผมเป็นคนตัดสินใจเอง” (SME03, SME08)

การขับเคลื่อน CSR ผ่านความสัมพันธ์โดยตรง	การดำเนิน CSR อาศัยการสื่อสาร การพูดคุย และการประสานงานโดยตรงกับชุมชน มากกว่าการดำเนินงานผ่านระบบงานทางการ	“คุยกันตรง ๆ จะเร็วกว่า” (SME05, SME10)
ความยืดหยุ่นภายใต้ข้อจำกัดของ SMEs	ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และระบบการจัดการ ทำให้ CSR มีลักษณะยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ แต่ยังคงเน้นความต่อเนื่องของความสัมพันธ์	“เราทำได้ไม่มาก แต่ต้องทำสม่ำเสมอ” (SME11)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษามุมมองและความหมายของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร พบว่า ผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่ผูกโยงกับการดำเนินธุรกิจจริง มากกว่าการดำเนินงานตามกรอบทางการ โดยสะท้อนประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมถูกมองว่าเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของธุรกิจและการรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมถูกมองว่าเป็นการลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และทำให้องค์กรอยู่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของผู้นำมักเน้นการทำในสิ่งที่เหมาะสมกับพื้นที่ และดำเนินการตามสถานการณ์มากกว่าการจัดทำเป็นนโยบายหรือรายงานอย่างเป็นทางการ

2. เพื่อศึกษารูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า รูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำมีลักษณะเด่นคือรวมศูนย์ที่ผู้นำและไม่เป็นทางการ โดยมีข้อค้นพบสำคัญ ได้แก่ 1) การตัดสินใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้นำ อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลและความเข้าใจบริบทพื้นที่เป็นฐาน 2) การดำเนินงานมักเกิดจากการสื่อสารและการประสานความสัมพันธ์โดยตรงกับชุมชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการดำเนินการผ่านระบบงานที่เป็นทางการ และ 3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และระบบการจัดการ เป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานมีลักษณะยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม ผู้นำพยายามรักษาความต่อเนื่องผ่านการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในพื้นที่

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้มุ่งเชื่อมโยงข้อค้นพบจากการศึกษาเชิงคุณภาพกับกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในบริบทสากลและบริบทประเทศไทย เพื่ออธิบายลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาครอย่างเป็นระบบได้ ดังนี้

ประการแรก ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในลักษณะที่เชื่อมโยงกับความอยู่รอดของธุรกิจ ความสัมพันธ์กับชุมชน และการลดความขัดแย้งทางสังคม มากกว่าการ

ดำเนินงานตามกรอบหรือมาตรฐานอย่างเป็นทางการ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของ Carroll ที่มองว่า CSR เป็นความรับผิดชอบต่อหลายมิติที่องค์กรต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมในบริบทการดำเนินงานจริง มากกว่าการดำเนินกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์เพียงอย่างเดียว (Carroll, A. B, 1991) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ของ Porter, M. E., and Kramer, M. R (2011) ที่เสนอว่า CSR ที่มีความหมายควรเชื่อมโยงกับความสามารถในการดำรงอยู่และรายได้เปรียบขององค์กรในระยะยาว (Porter, M. E., and Kramer, M. R, 2011) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทประเทศไทย ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญารัตน์ ชिरะวานิชผล ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์องค์กร และผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย และพบว่า CSR ของ SMEs ไทยมักถูกมองในฐานะเครื่องมือที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน มากกว่าการดำเนินงานเชิงโครงสร้างหรือการรายงานผลอย่างเป็นทางการ (กัญญารัตน์ ชिरะวานิชผล, 2551) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวช่วยอธิบายว่าทำไมผู้นำ SMEs จึงให้ความสำคัญกับ CSR ในมิติของความอยู่รอด และ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

ประการที่สอง ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจและการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะมีลักษณะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้นำ และอาศัยดุลยพินิจ ประสบการณ์ส่วนบุคคล และความเข้าใจบริบทพื้นที่เป็นหลัก ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศที่อธิบายว่า SMEs มักดำเนิน CSR ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และโครงสร้างการบริหาร (Jenkins, H, 2009; Jamali, D., Lund-Thomsen, P. and Jeppesen, S, 2017)

ประการสุดท้าย เมื่อเชื่อมโยงผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำของ SMEs ในจังหวัดสมุทรสาครมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Maak and Pless and Voegtlin ที่ มองว่าภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นกระบวนการเชิงความสัมพันธ์ (Relational Process) ซึ่งผู้นำต้องสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maak, T. and Pless, N. M, 2006; Voegtlin C, 2016) โดยในบริบทของ SMEs ที่ผู้นำมักเป็นทั้งเจ้าของและผู้บริหารกิจการ การขับเคลื่อน CSR จึงเกิดขึ้นผ่านการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน ความยืดหยุ่น และการใช้ความสัมพันธ์เชิงสังคมเป็นทุนสำคัญในการจัดการผลกระทบและความคาดหวังของสังคม

โดยสรุป การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร จะมีลักษณะเฉพาะที่ฝังตัวอยู่ในบริบทพื้นที่ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของ SMEs ซึ่งแตกต่างจากกรอบ CSR เชิงกลยุทธ์ขององค์กรขนาดใหญ่ และควรถูกใช้เป็นฐานในการออกแบบแนวทางส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นของประเทศไทยในระยะยาว

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในบริบทพื้นที่อุตสาหกรรม โดยสามารถสรุปลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมใน SMEs มิได้แสดงออกผ่านนโยบายหรือโครงสร้างที่เป็นทางการเป็นหลัก หากแต่เกิดจากการตัดสินใจในชีวิตประจำวันของผู้นำ ที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ใกล้เคียงสำคัญของการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมใน SMEs คือทุนความสัมพันธ์ ได้แก่

การสื่อสารโดยตรง ความไว้วางใจ และเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่ ซึ่งทำหน้าที่ทดแทนข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และระบบการจัดการที่ยังไม่เป็นทางการองค์ความรู้ดังกล่าวช่วยอธิบายลักษณะเฉพาะของ CSR ใน SMEs ไทยว่าเป็น CSR ที่ฝังตัวอยู่ในบริบทพื้นที่ (Context-Embedded CSR) และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาแนวทางส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สอดคล้องกับข้อจำกัดและความเป็นจริงของ SMEs ในระดับท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตตระหนักถึงบทบาทของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม โดยสนับสนุนการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวัน เช่น การสื่อสารเชิงรุกกับชุมชน การรับฟังข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความร่วมมือในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่

1.2 หน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาแนวทางหรือมาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทและข้อจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยลดความซับซ้อนของกระบวนการ เน้นเครื่องมือที่ใช้ได้จริง เช่น คู่มือ/แนวปฏิบัติแบบย่อ การให้คำปรึกษาเชิงปฏิบัติ และการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับพื้นที่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายการศึกษาไปยังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่อุตสาหกรรมอื่น หรือในภาคธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบลักษณะของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมในบริบทที่หลากหลาย และตรวจสอบว่ากลไกด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2.2 ควรพัฒนาการวิจัยเชิงผสมผสานหรือเชิงปริมาณในอนาคต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมกับผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร เช่น ความไว้วางใจจากชุมชน การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือความต่อเนื่องของการดำเนิน CSR ในเชิงประจักษ์

เอกสารอ้างอิง

กัญญารัตน์ ชีระวานิชผล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์กิจการ และผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร.

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

Jamali, D., Lund-Thomsen, P. and Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Business and Society*, 56(1), 11-22.

Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.



Maak, T. and Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective.

Journal of Business Ethics, 66(1), 99-115.

Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Journal of Business Ethics*, 134(4), 581-608.