

อิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

Influences of Socially Responsible Leadership and Organizational Citizenship Behavior on CSR Activities Participation of Employee of Government Housing Bank

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์¹ และ สุรমন ไทยเกษม²

Phiphat Nonthanathorn¹ and Suramon Thaikasame²

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และมีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ได้จำนวน 400 ชุด

ผลการวิจัยพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.456-0.690 และมีนัยสำคัญทุกตัวแปร จากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญและมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมร้อยละ 47.6 นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญและมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายร่วมกันร้อยละ 34.2 สุดท้าย พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ และมีค่าดัชนีความเหมาะสม $\chi^2/df = 3.302$; $CFI = 0.986$; $NNFI = 0.980$; $RMSEA = 0.076$ และ 90% CI for $RMSEA = 0.061$

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University
Director of Social Enterprise Leadership Center of Kasetsart University

² นักวิจัย ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² Researcher, Social Enterprise Leadership Center of Kasetsart University

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the relationship among socially responsible leadership, organizational citizenship behavior and CSR activities participation of employee of Government Housing Bank, 2) to study the influence of socially responsible leadership on organizational citizenship behavior, 3) to study the direct and indirect effect of socially responsible leadership and direct effect of organizational citizenship behavior on CSR activities participation of employee of Government Housing Bank, and 4) to study the influence of organizational citizenship behavior on CSR activities participation of employee of Government Housing Bank. Sample was employees of Government Housing Bank. Simple random sampling was applied, and completely sample size was 400.

The results found that correlation coefficient among observable variables were 0.456-0.690 and had a significant level at every variable. From structural equation modeling found that socially responsible leadership had influence on organizational citizenship behavior with significantly and the variance predicted by socially responsible leadership with 47.6 percent. Moreover, socially responsible leadership had influence on CSR activities participation with significantly and had indirect effect via organizational citizenship behavior with significantly and variance predicted by socially responsible leadership and organizational citizenship behavior at 34.2 percent. Finally, stakeholders' perception of corporate social responsibility had direct effect to corporate image with significantly. Fit indices of the model were $\chi^2/df = 3.302$; $CFI = 0.986$; $NNFI = 0.980$; $RMSEA = 0.076$ and 90% CI for $RMSEA = 0.061$

Keywords: socially responsible leadership, organizational citizenship behavior, participation in CSR activities

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) หรือ Government Housing Bank (GHB) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ในสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ และมีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและปานกลางได้มีโอกาสที่จะมีบ้านเป็นของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป้าหมายที่ 11 ที่ว่าด้วยเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ธนาคารมีการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านที่อยู่อาศัยและด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน) ซึ่งเป็น 3 เสาหลักที่เป็นรากฐานสำคัญของสังคม (ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 2559ก)

ธนาคารยังมีนโยบายให้ความสำคัญในการดำเนินการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองผู้สังคมในรูปแบบที่หลากหลายได้แก่ ด้านที่อยู่อาศัย ด้านการศึกษา ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านส่งเสริมสถาบันพระมหากษัตริย์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ด้านกีฬา และอื่นๆ โดยเน้นการสร้างโอกาสการมีบ้านเป็นของตนเองให้กับผู้ด้อยโอกาสด้านที่อยู่อาศัย ลดการเหลื่อมล้ำทางสังคม และช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต ด้านที่อยู่อาศัย ด้านสังคม และด้านคุณภาพชีวิตของประชาชนคนไทย โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่นั้นๆ และการปลูกจิตอาสาช่วยเหลือสังคมร่วมกับพนักงานในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนผ่านทางกิจกรรมซีเอสอาร์ของธนาคาร ภายใต้แนวคิด “ธอส.สานฝัน เพื่อบ้านเพื่อคุณ” (ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 2559ก)

วิสัยทัศน์ของ ธอส. คือธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการ

มีบ้าน และมีพันธกิจคือ ทำให้คนไทยมีบ้าน ค่านิยมคือ GIVE Values ได้แก่ Good Governance (ยึดมั่นธรรมาภิบาล) Innovative Thoughts (สร้างสรรค์สิ่งใหม่) Value Teamwork (ร่วมใจทำงาน) และ Excellent Services (บริการดีเลิศ) มีพนักงาน 4,534 คน และมีสาขาทั่วประเทศ 206 สาขา นอกจากนั้น ธอส.ยังได้จัดทำแผนแม่บทด้าน CG & CSR ระยะ 5 ปี (2558-2562) โดยมีวิสัยทัศน์ด้าน CG&CSR ว่าเป็นธนาคารชั้นนำด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน CG&CSR 8 ยุทธศาสตร์ โดยนำแนวทางตามมาตรฐาน ISO 26000 ในการกำหนด CSR in Mind, CSR in Process และ CSR after process กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการที่สะท้อนความเข้มแข็งของชุมชนและประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในระยะยาว (ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 2559ข)

อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ แม้ว่าจะได้มีการดำเนินงานตามแผนงานและติดตามผลอย่างเป็นระบบ แต่ยังคงมีปัญหาในประเด็นของระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงได้มีการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าจะมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวของพนักงานอย่างไร โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทั้งทางตรงและโดยอ้อมผ่านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบความสัมพันธ์และอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์
2. สามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในการเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

บททวนวรรณกรรม

การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารจัดการโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคาร เนื่องด้วยผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองมากขึ้นจากการเข้าถึงระบบสารสนเทศ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจึงได้รับการใส่ใจมากขึ้นจากทั้งภาควิชาการและภาคธุรกิจ ด้านวิชาการได้มีการเชื่อมโยงประเด็นด้านกลยุทธ์กับสังคมด้วยตัวแบบห่วงโซ่คุณค่าและตัวแบบเพชร ตลอดจนการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดคุณค่าแก่กันทั้งสองฝ่าย (Porter and Kramer, 2006 & 2011) ซึ่งด้านธุรกิจก็ได้นำมาแนวคิดนี้ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือซีเอสอาร์ มีความเกี่ยวข้องกับทุกวงการในภาคธุรกิจและทุกๆหน้าที่ของบริหารธุรกิจ ซีเอสอาร์สามารถแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม แต่ละกลุ่มสามารถแบ่งได้อีกหลายประเภท (พีพัฒนา นนทนาธรณ์, 2559) Carroll ได้แบ่งระดับซีเอสอาร์ออกเป็น 4 ระดับคือ ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการให้ความช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ (Carroll, 1977) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดซีเอสอาร์สำหรับบริษัทจดทะเบียนและได้เสนอลำดับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น 4 ระดับคือระดับข้อบังคับ เบื้องต้น ปกป้อง และสมัครใจ (คณะทำงาน

ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัทจดทะเบียน, 2551) นอกจากนี้ยังสามารถแบ่ง กิจกรรมซีเอสอาร์แบ่งออกเป็น 7 ประการด้วยกันคือการ ส่งเสริมเหตุปัจจัย การตลาดเหตุสัมพันธ์ การตลาดสังคม องค์กร การให้เพื่อสังคมขององค์กร การอาสาชุมชน การ ประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม และการออกแบบ และนำส่งผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถจัดทำได้ (Kotler and Lee, 2005 & 2009)

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เน้นค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ ซึ่งจะส่งผลต่อผู้ตามในลักษณะเดียวกัน จึงมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Leadership) ที่เป็นปรากฏการณ์ทางด้านศีลธรรม และสังคมที่ไม่เพียงแต่มีแรงผลักดันจากความอื้อฉาวทาง ศีลธรรมในการจัดการและผลกระทบต่อชีวิตบนโลกมนุษย์ จากการจัดการ แต่ยังมีมาจากความตระหนักว่าบรรษัทข้าม ชาติและผู้นำของเขานั้นมีศักยภาพที่มากมายในการช่วย ทำให้โลกนี้ดีขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Pless, 2007) ค่านิยม ที่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นแนวคิดหลักของภาวะผู้นำที่ รับผิดชอบต่อสังคม สำหรับในมุมมองทางด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ที่มีค่า นิยมทางอุดมคติที่แข็งแกร่งและภาพจินตนาการที่มีพลังใน การกระตุ้นการคิดนวัตกรรมที่จะช่วยการแก้ปัญหาที่เผชิญ และเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับฐานรากและความคาดหวัง ผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นของผู้ตาม การจูงใจภายใน ความ ไว้วางใจและความชื่นชมต่อผู้นำ และการดึงดูดทางอารมณ์ ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้นำที่มีค่านิยมทางด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลต่อวิสัยทัศน์และความ ซื่อตรง (integrity) ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมและ คุณลักษณะต่างๆ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อค่านิยมที่รับผิดชอบต่อ สังคมของผู้ตาม นอกจากนี้ค่านิยมของผู้นำก็ยังมี อิทธิพลต่อค่านิยมของผู้ตามอีกประการหนึ่งด้วย (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558ข และ Waldman, 2007)

ส่วนพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น Organ (1988) ได้เสนอรูปแบบของพฤติกรรม 5 รูปแบบ คือ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) 2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) 3)

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และ 5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) นอกจากนี้ Moon, Dyme & Wrobel (2004) เสนอ Circumplex Model ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย 1) การให้ความช่วยเหลือ (Helping) 2) นวัตกรรม (Innovation) 3) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) และ 4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) และในงานวิจัยนี้ได้ใช้ Circumplex Model ในการ ศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สำหรับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านซีเอสอาร์นั้น ในงานวิจัยนี้ได้ใช้หลักการมีส่วนร่วม 4 ประการคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Cohen & Norman, 1980) โดยนำมา ใช้กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมซีเอสอาร์ของธนาคาร อาคารสงเคราะห์คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมซีเอสอาร์ที่ธนาคารจัด การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานในกิจกรรมซีเอสอาร์ การมีส่วนร่วมในการรับ ผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลของกิจกรรมซีเอสอาร์ที่ดำเนินการไปแล้ว

ในด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558ค) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของธนาคารออมสินพบว่าภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญและมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดย ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมร้อยละ 45.2 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อการมี ส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัย สำคัญ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญและมีค่าความแปรปรวนที่ ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมร้อยละ 46.9 นอกจากนี้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังมี อิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

วิธีดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Leadership: SRL) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Participation: PAR)

ตัวแปรภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วยค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ (Leader social responsibility values: SRL01) วิสัยทัศน์และความซื่อตรงของผู้นำ (Leader vision and integrity: SRL02) และค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม (Follower social responsibility values: SRL03)

ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การประกอบด้วยการให้ความช่วยเหลือ (Helping: OCB01) นวัตกรรม (Innovation: OCB02) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship: OCB03) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: OCB04)

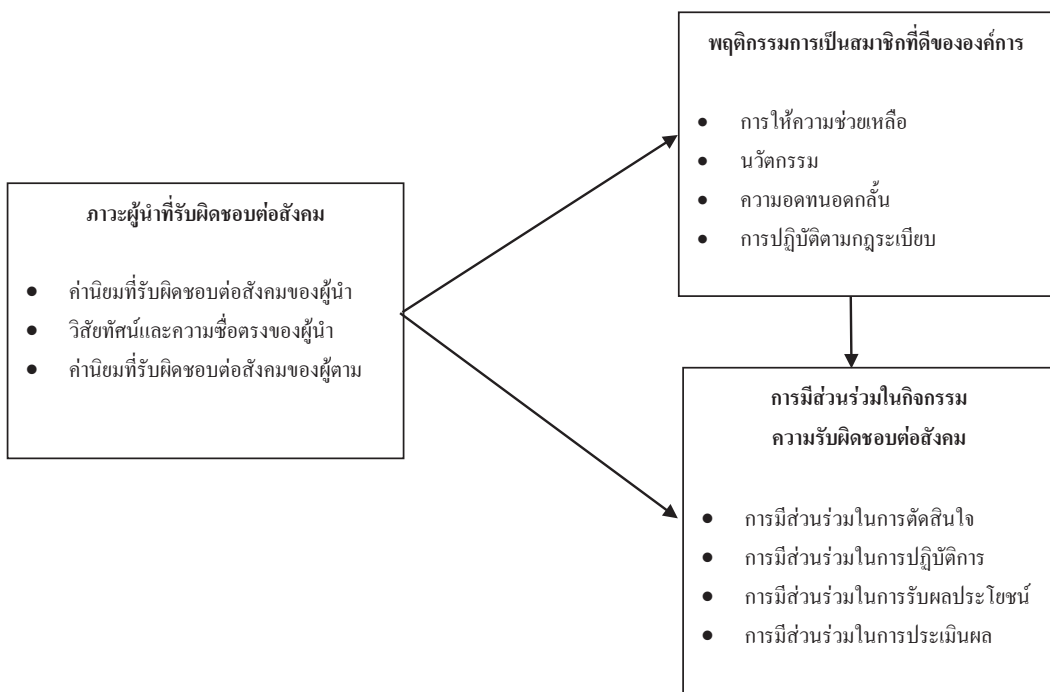
ตัวแปรการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision-making: PAR01) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Participation in implementation: PAR02) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in benefits: PAR03) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in evaluation: PAR04)

สมมติฐานในการวิจัย

H1: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก

H2: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมสามารถอธิบายและทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

H3: ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมสามารถอธิบายและทำนายการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ



ภาพ 1 กรอบแนวคิด

H4: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถอธิบายและทำนายการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน

การเก็บข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย มีผู้ตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 400 คน และมีการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือด้วยคำถามแบบช่วงมาตร 5 ระดับ

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมด้วยค่าอัลฟา ครอนบาค ได้ 0.92 และทดสอบความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมได้ 0.91 การมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 0.90 และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 0.92 และมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67– 1.00 และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) และความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (composite reliability) ของตัวแบบมาตรวัดพบว่าตัวแบบมาตรวัดของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) ตัวแบบมาตรวัดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และตัวแบบมาตรวัดของการมีส่วนร่วมในซีเอสอาร์ของพนักงานอาคารสงเคราะห์ (PAR) มีค่า λ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าซึ่งแสดงว่ามีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า และมีค่า AVE (p_v) เท่ากับ 0.767, 0.692 และ 0.756 ตามลำดับ และค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (p_c) เท่ากับ 0.908, 0.899 และ 0.925 ตามลำดับ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ PHI (ϕ) และตัวแบบสมการโครงสร้าง ดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) ใช้เกณฑ์ดังนี้ χ^2 (p value) คือ $.01 \leq p \leq .05$; $\chi^2/df \leq 5.0$; RMSEA ≤ 0.10 ; 90% CI for RMSEA คือ left boundary of CI ≤ 0.10 ; CFI ≥ 0.90 ; และ NNFI(TFI) ≥ 0.90 (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008)

สำหรับตีความความเข้มข้นของค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรใน *R Family* สามารถตีความว่า *R* หมายถึงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (*r*) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (ϕ) ค่าสัมประสิทธิ์ γ และ β ซึ่งค่า *R* มีความสัมพันธ์ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เมื่อมีค่าเท่ากับ 0.10-0.35, 0.36-0.50, 0.51-0.69, 0.70+ ตามลำดับ ส่วน R^2 มีอำนาจในการอธิบายและทำนายต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เมื่อมีค่าเท่ากับ 0.01-0.12, 0.13-0.25, 0.26-0.48 และ 0.49+ ตามลำดับ (Leech, Barrett and Morgan, 2005)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ระดับการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (PAR) และระดับภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) ตามตาราง 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64 -4.06 ซึ่งเป็นระดับปานกลาง

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้

	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
OCB	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		
OCB01	การให้ความช่วยเหลือ	4.04	.499
OCB02	นวัตกรรม	3.90	.559
OCB03	ความอดทนอดกลั้น	3.98	.644
OCB04	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	4.06	.552
PAR	การมีส่วนร่วมด้านซีเอสอาร์		
PAR01	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.64	.744
PAR02	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	3.79	.680
PAR03	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	3.69	.736
PAR04	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	3.71	.728
SRL	ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม		
SRL01	ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ	3.76	.698
SRL02	วิสัยทัศน์และความเชื่อตรงของผู้นำ	3.86	.799
SRL03	ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม	3.81	.726

หมายเหตุ ระดับต่ำ = 1.00-2.33; ระดับปานกลาง = 2.34-3.67; และระดับสูง = 3.68-5.00

ตาราง 2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	SRL01	SRL02	SRL03	OCB01	OCB02	OCB03	OCB04	PAR01	PAR02	PAR03	PAR04
SRL01	1										
SRL02	.754**	1									
SRL03	.714**	.821**	1								
OCB01	.566**	.621**	.617**	1							
OCB02	.550**	.571**	.578**	.849**	1						
OCB03	.425**	.402**	.419**	.792**	.569**	1					
OCB04	.471**	.481**	.484**	.810**	.626**	.607**	1				
PAR01	.354**	.337**	.320**	.462**	.434**	.369**	.455**	1			
PAR02	.361**	.431**	.397**	.550**	.509**	.367**	.499**	.762**	1		
PAR03	.340**	.364**	.352**	.506**	.463**	.430**	.468**	.755**	.796**	1	
PAR04	.312**	.315**	.290**	.484**	.433**	.373**	.464**	.726**	.716**	.774**	1

หมายเหตุ $N = 400$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ตามตาราง 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (PAR) กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าระหว่าง 0.367-0.550 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทุกตัวแปร ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL)

กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าระหว่าง 0.402-0.621 โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทุกตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (PAR) และภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) มีค่าระหว่าง 0.290-0.431 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทุกตัวแปร

ตาราง 3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

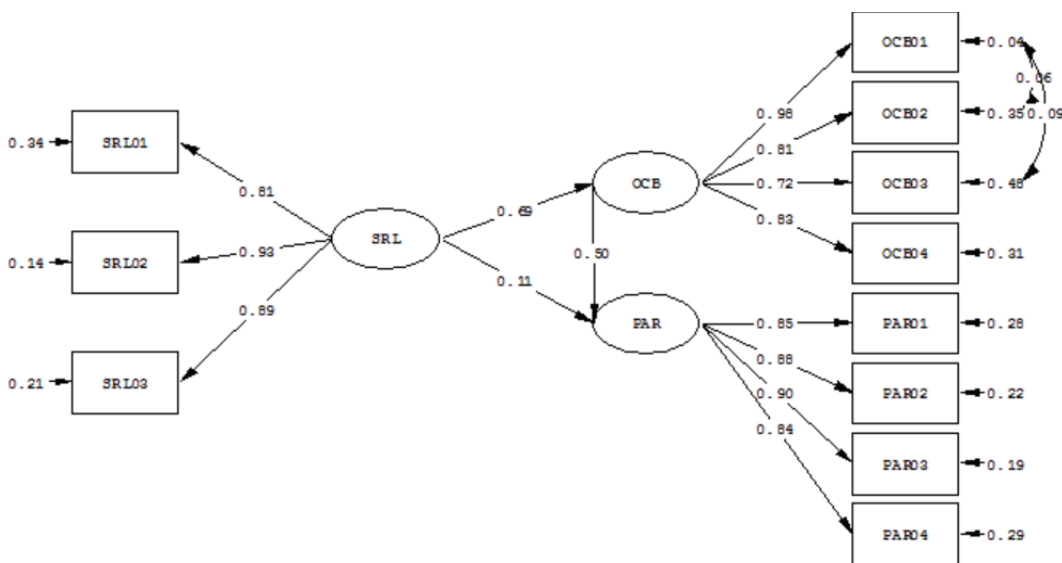
ตัวแปร	SRL	OCB	PAR	
SRL	ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม	1.000		
OCB	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.690**	1.000	
PAR	การมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	0.456*	0.579**	1.000

หมายเหตุ $N = 400$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (PAR) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) ตามตาราง 3 แสดงว่า ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.690, p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (PAR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.456, p < 0.01$) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (PAR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\phi = 0.579, p < 0.01$)

การวิเคราะห์ที่ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ที่ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ตามภาพ 2 และตาราง 4 พบว่าภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อย่างมีนัยสำคัญ ($DE = 0.690, p < 0.01$) และมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมร้อยละ 49.7 ($R^2 = 0.476$) ซึ่งอยู่ในระดับสูง



ภาพ 2 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง 4 สัมประสิทธิ์ของอิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม

ETA	КСI → ETA	ETA ₁ → ETA ₂	DE	IE	TE	R ²
PAR	SRL → PAR		0.108**	0.348**	0.456**	
		OCB → PAR	0.504**		0.504**	0.342
OCB	SRL → OCB		0.690**		0.690**	0.476

Goodness of Fit Statistics

$$\chi^2 = 132.10; df = 40; \chi^2/df = 3.302; CFI = 0.986; NNFI = 0.980;$$

$$RMSEA = 0.076; 90\% CI for RMSEA = 0.061$$

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (PAR) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (SRL) อย่างมีนัยสำคัญ (DE=0.108, $p < 0.01$) และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม ผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อย่างมีนัยสำคัญ (IE=0.348, $p < 0.01$) และยังมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมร้อยละ 34.2 ($R^2 = 0.342$) อยู่ในระดับสูง และเมื่อรวมค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง 0.108 และทางอ้อม 0.348 รวมเป็น 0.456 ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนั้นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (PAR) อย่างมีนัยสำคัญ (DE=0.504, $p < 0.01$) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถทำนายการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่าดัชนีความเหมาะสม $\chi^2/df = 3.302$; $CFI = 0.986$; $NNFI = 0.980$; $RMSEA = 0.076$ และ $90\% CI for RMSEA = 0.061$

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน ธอส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย

ที่ค่าความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมนั้นถูกอธิบายโดยภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรร้อยละ 34.2 และภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ร้อยละ 47.6 การอธิบายความแปรปรวนทั้งสองกรณีนี้ถือว่ามีอำนาจในการอธิบายได้ในระดับสูง

วิสัยทัศน์และความเชื่อตรงของผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นผลมาจากค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำและมีการส่งต่อค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้ตามด้วย ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลไปยังการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยเฉพาะในด้านการให้ความช่วยเหลือและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นอกจากนี้ยังมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน ธอส. โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์และการปฏิบัติตามส่วนพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือการให้ความช่วยเหลือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ นวัตกรรม และความอดทนอดกลั้น ตามลำดับ

ผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับ พิพัฒน์ (2558ค) ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารออมสินที่ได้พบอิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายได้มากกว่า

ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน ธอส. และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลโดยรวมใน ระดับสูง เมื่อพิจารณาด้านภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์และความซื่อตรงของผู้นำมีน้ำหนัก มากที่สุดรองลงมาคือค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำ และค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมของผู้ตาม ซึ่งสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ด้าน CG&CSR ของ ธอส. ว่าเป็นธนาคารชั้น นำด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยนี้ ธอส. สามารถที่จะนำไปใช้ในการเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมของธนาคารได้ โดยใช้แนวทางของผู้นำที่รับผิดชอบต่อ สังคมในด้านการแสดงออกมา ซึ่งค่านิยมที่รับผิดชอบต่อ สังคมให้เป็นที่รับรู้กันทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมด ทั้งนี้ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมอาจจะต้องเข้าไปมี ส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธอส. และใช้โอกาสนั้นสื่อสารค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคม ต่อผู้ตามและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น และมีการสื่อสาร

วิสัยทัศน์ทางด้านสังคมผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร เพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ธอส. ให้มากขึ้น โดยเฉพาะการส่งเสริมพฤติกรรมในด้านการให้ ความช่วยเหลือซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางของความรับ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับที่ 4 คือการให้ความ ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ของ Carroll (2006) สุดท้ายผู้นำที่ รับผิดชอบต่อสังคมจะต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานในด้านการ ตัดสินใจและการประเมินผลให้มากขึ้น โดยการปรับกระบวนการ และเปิดโอกาสให้พนักงาน ธอส. มีส่วนร่วมในการ วางแผนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปนั้น มี ประเด็นที่น่าสนใจศึกษาในรายละเอียดที่ยังพร่องไป สำหรับการศึกษาคำนี้คือการมีส่วนร่วมด้านการรับผล ประโยชน์ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมของ ธอส. นั้นเป็นการรับผลประโยชน์ในรูปแบบใด และมีความเชื่อมโยงกับแรงจูงใจภายในและภายนอก อย่างไร เพื่อที่จะได้นำผลการศึกษาไปเสริมแรงให้เกิดการ มีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน. (2551). *เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2555). *การจัดการจริยธรรมธุรกิจ: ฐานรากของซีเอสอาร์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม. _____ (2558ก). บทบาทของซีเอสอาร์และวิสาหกิจเพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาสังคม. *วารสารพัฒนาสังคม*. 17(2), 13-34.
- _____ (2558ข). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE Model*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- _____ (2558ค). “อิทธิพลของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานธนาคารออมสิน”. *วารสารสยามคณิกวิจัย*. 20(3), 61-71.
- _____ (2559). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2559ก). รายงานความรับผิดชอบต่อสังคม 2558 ธนาคารอาคารสงเคราะห์. กรุงเทพฯ: ธนาคารอาคารสงเคราะห์.
- _____ (2559ข). รายงานประจำปี 2558 ธนาคารอาคารสงเคราะห์. กรุงเทพฯ: ธอส..

References

- Carroll, Archie (Ed.). (1977). *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston: Little, Brown and Company.
- Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. (2006). *Business and Society* (6th ed.). USA: Thomson South-Western.
- Cheney, G., & Vibbert, S. L. (1987). Corporate Discourse: Public relations and issue management. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. (pp.165-194), Newbury Park, CA: Sage.
- Cohen, John & Uphoff, Norman. (1980). 'Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity', *World Development*, 8: 213-235.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Government Housing Bank. (2016a). *Annual Report 2105 Government Housing Bank*. Bangkok: GHB.
- _____ (2016b). *CSR Report 2105 Government Housing Bank*. Bangkok: GHB.
- Hooper, Daire, Coughlan, Joseph & R. Mullen, Michael. (2008). Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53 – 60.
- Kotler, Philip, & Lee, Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- _____ (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- _____ (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. Upper Saddle River: Wharton School.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Moon, Henry, Van Dyme, Linn & Wrobel, Krysia. (2004). "The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research" In David L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 1-22). New York: Nova Science Publishers.
- Nonthanathorn, Phiphat. (2012). *Business Ethics Management: Foundation of CSR*. Bangkok: Social Enterprise Leadership Center. (in Thai).
- _____ (2015a). "CSR and Social Enterprise Roles for Social Problem Solving. *Journal of Social Development*. 17(2), 13-34. (in Thai).
- _____ (2015b). *Operational Leadership: LIFE Model*. (2nd ed.). Bangkok: Social Enterprise Leadership Center. (in Thai).
- _____ (2015c). "Influence of Socially Responsible Leadership and Organizational Citizenship Behavior on CSR Activities Participation of Employee of Government Saving Bank". *Journal of Researcher Association*. 20(3), 61-71. (in Thai).
- _____ (2016). *Corporate Social Responsibility Management: Creating Sustainable Competitive Advantage*. (2nd ed.). Bangkok: Social Enterprise Leadership Center. (in Thai).
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Goods Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Pless, Nicola M. (2007). "Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers" *Journal of Business Ethics*, 74:437-456.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006). "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*. HBR.ORG. December.
- _____ (2011). "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of