รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน*

Corporate Social Responsibility Activities Management Model of Thai Bank for Sustainable Development

ประมุข จารีประสิทธิ์
Pramuk Jareeprasit
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ประเทศไทย
Mahamakut Buddhist University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: aboutpoh@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารจำนวน 17 คน ขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 1) ที่ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ขั้นตอนการสอบถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2) ที่ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และขั้นตอนสุดท้าย คือการเขียนรายงานผล โดยมีข้อค้นพบปรากฏตามผลวิจัยด้านล่าง

ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย มี 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) กิจกรรมด้านการศึกษา 2) กิจกรรมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ 3) กิจกรรมด้านศาสนา กีฬา และศิลปวัฒนธรรม 4) กิจกรรมด้านสวัสดิการสังคม 5) กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม 6) กิจกรรมด้านสาธารณสุข 7) กิจกรรมด้านการบรรเทาสาธารณภัย

---

*ได้รับบทความ: 11 ธันวาคม 2567; แก้ไขบทความ: 22 มกราคม 2568; ตอบรับตีพิมพ์: 29 มกราคม 2568
Received: December 11, 2024; Revised: January 29, 2025; Accepted: January 29, 2025

2. รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการแนวคิดของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ (1) แนวทางการดำเนินงาน (2) การกำหนดนโยบายองค์การ (3) การกำหนดกลยุทธ์ (4) การขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมสู่การปฏิบัติ (5) การเปิดเผยข้อมูล และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญประเมินพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการ; กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม; ธนาคารไทย; การพัฒนาอย่างยั่งยืน

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the implementation of corporate social responsibility (CSR) activities of Thai banks, 2) to create and develop a management model for the implementation of CSR activities by Thai banks aimed at sustainable development, and (3) to evaluate the management model for the implementation of CSR activities by Thai banks for sustainable development using the Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) technique, and the process consists of four steps: 1) Expert Selection Step: This involves 17 experts, including bank executives and employees. 2) Expert Interview Step (EDFR Round 1): Using semi-structured interview guides as the research instrument. 3) Expert Opinion Survey Step (EDFR Round 2): Using structured interviews as the research instrument. 4) Final Step: Writing the report on the results. The findings appear according to the research results below.

The results revealed that:

1. The implementation of corporate social responsibility (CSR) activities by Thai banks, including: 1) Educational activities. 2) Economic development activities. 3) Religious, sports, and cultural activities. 4) Social welfare activities. 5) Environmental activities. 6) Public health activities. 7) Disaster relief activities.

2. The management model for implementing corporate social responsibility (CSR) activities by Thai banks for sustainable development includes: 1) Model name. 2) Principles

and concept of the model. 3) Objectives of the model. 4) Factors of the model: 1. Operational guidelines. 2. Organizational policy formulation. 3. Strategy formulation. 4. Implementation of CSR activities. 5. Information disclosure. 5) Conditions for success.

3. The results of the evaluation of the management model for implementing corporate social responsibility (CSR) activities by Thai banks for sustainable development, developed by the researcher, indicate that experts found the model to be feasible, appropriate, accurate, and practically applicable.

Keywords: Management Model; Corporate Social Responsibility Activities; Thai Banks; Sustainable Development

1. บทนำ

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ในการประชุมสุดยอดระดับโลกด้านสิ่งแวดล้อม (Earth Summit) ได้เสนอให้ปรับทิศทางการพัฒนาประเทศที่ขาดความสมดุลเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยสร้างความสมดุล 3 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการสร้างสังคมให้เข้มแข็ง และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และในปี พ.ศ. 2542 จากการประชุมเวทีเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) นายโคฟี อันนัน (Kofi Annan) เลขาธิการองค์การสหประชาชาติในขณะนั้น ได้เรียกร้องให้องค์กรทุกประเทศแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Good Global Citizenship) โดยนอกจากจะดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งหวังกำไรสูงสุด และเน้นการเจริญเติบโตขององค์กรแล้ว องค์กรควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค และเอาใจใส่ดูแลสังคมส่วนรวม ทำให้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือที่เรียกว่า CSR (Corporate Social Responsibility) เป็นที่พูดถึงมากยิ่งขึ้นตามลำดับ (นิภา วิริยะพัฒน์, 2552, หน้า 193-205)

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development) ได้นิยามความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ ความมุ่งมั่นหรือพันธสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่องในการที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ให้ความช่วยเหลือด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิต ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันแนวทางในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการให้ความช่วยเหลือต่างๆ หรือการบริจาค มาเป็นรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการดำเนินกิจกรรมที่ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น หรือบางแห่งดำเนินกิจกรรมโดยใช้ตามมาตรฐานระหว่างประเทศ (ISO) ว่าด้วยความ

รับผิดชอบต่อสังคม ที่เรียกว่ามาตรฐาน ISO 26000 (ISO 26000 Social Responsibility) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้พัฒนาขึ้นโดยองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (The International Organization for Standardization: ISO) โดยมาตรฐาน ISO 26000 นี้ ได้กำหนดให้องค์กรที่ผ่านมาตรฐาน จะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการของภาคส่วนต่างๆ ในสังคม เช่น แสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากองค์กรที่มีต่อสังคมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม การเคารพสิทธิมนุษยชน การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น (องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย, 2564)

ปัจจุบันกระแสของการแสดงความรับผิดชอบต่อโลกขององค์กรทางธุรกิจ กำลังทวีความสำคัญและกลายเป็นแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการธุรกิจที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2556; Luo, & Bhattacharya, 2006, pp 1-18; Adeyemo, Oyebamiji, & Alimi, 2013, pp. 54-63) และกำลังเป็นที่นิยมในกลุ่มประชาชนทั่วไป ซึ่งคาดหวังว่าองค์กรทางธุรกิจจะต้องดำเนินกิจการอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของโลก และต้องแสดงให้เห็นว่าองค์กรมิได้มุ่งหวัง แต่เพียงกำไรแต่ยังกระจายกำไรนั้นไปยังสังคมทั่วไป ซึ่งหากองค์กรสามารถปฏิบัติได้ จะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ลูกค้าเกิดความประทับใจ ให้ความสนใจต่อตราสินค้า เกิดความรู้สึกอยากจะใช้สินค้าและบริการ รวมถึงนำไปสู่การเป็นลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าในอนาคต (Matten & Crane, 2005, pp. 166-179) นอกจากนี้ งานวิจัยของ McWilliams & Siegel (2001, pp. 117-127) ได้ยืนยันว่าธุรกิจที่ได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง และเป็นที่ยอมรับของประชาชนโดยทั่วไป จะสามารถประหยัดงบประมาณด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ลงได้อย่างต่อเนื่อง มากไปกว่านั้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมไม่ได้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเพียงเท่านั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารสองทาง (Two way Communication) ระหว่างลูกค้าและองค์การทางธุรกิจ ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถทราบได้ว่าทิศทางการบริโภคของลูกค้าเป็นอย่างไร จากการที่ได้ร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยเฉพาะในกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ (สุรมน ไทยเกษม, 2560, หน้า 242-251) โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น อังกฤษ และประเทศออสเตรเลีย มีงานวิจัยรองรับว่า การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมสามารถทำให้เกิดลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นมา โดยเฉพาะจากกลุ่มลูกค้าเก่าที่มีความรู้สึกดีต่อภาพลักษณ์ขององค์การและบอกต่อลูกค้าใหม่ จึงนับได้ว่าการใช้กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ของการเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเพิ่มความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้ (Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004, pp. 16-32; Stanwick & Stanwick, 1998, pp. 195-204; Godfrey, 2005, pp. 777-798; Chapple & Moon, 2005, pp. 415-441; Owen & Scherer, 1993, pp. 11-16)

สำหรับประเทศไทย จากการสำรวจความพร้อมขององค์กรและหน่วยงานในประเทศไทยเพื่อรองรับการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) โดยสำรวจองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และอื่นๆ พบประเด็นสำคัญที่น่าสนใจคือ องค์กรมีความรู้และ

ความเข้าใจไม่ตรงกันต่อประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรบางแห่งยังไม่มีทิศทางและนโยบายการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่ชัดเจน การออกแบบและพัฒนากิจกรรมเพื่อสังคมของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้นองค์กรยังไม่เข้าใจในบริบทของคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างถ่องแท้ แต่ละองค์กรมีความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติไม่ตรงกัน และเมื่อดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมภายใต้ความเข้าใจนั้น ส่งผลให้ในภาพรวมองค์กรธุรกิจและประเทศไทยยังไม่ได้รับประโยชน์ระยะยาวจากกิจกรรมที่ทำ

ในส่วนของภาคการเงินการธนาคารในประเทศไทย ได้มีการให้ความสำคัญและกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมาโดยตลอดเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากในงาน Bangkok Sustainable Banking Forum 2019 ที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความตระหนักรู้และขับเคลื่อนหลักคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืน หนึ่งในคำถามที่ถูกถามกันมากที่สุด คือ “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน” หรือ Sustainable Banking คือเรื่องเดียวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันการเงินใช่หรือไม่ และเรื่องนี้มีความสำคัญอย่างไร มีความคืบหน้าเพียงใด และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนที่สหประชาชาติประกาศใช่หรือไม่ ทั้งนี้ ไม่เพียงแต่เสียงเรียกร้อง หรือการตั้งคำถามที่เกิดขึ้นในประเทศ การดำเนินกิจกรรม หรือการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย ยังถูกกดดันจากนักลงทุนสถาบันที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน โดยนักลงทุนสถาบันมักจะกำหนดนโยบายลงทุนเฉพาะสถาบันการเงินที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีงานศึกษาหลายชิ้นชี้ว่า นักลงทุนมักจะชอบบริษัทที่คำนึงถึง Sustainability เพราะเท่ากับบริษัทได้ป้องกันความเสี่ยงสำคัญระดับหนึ่งแล้ว กล่าวคือ บริษัทที่คำนึงถึงความยั่งยืนจะได้รับความไว้ใจจากสังคม หรือมี “License to operate” และที่สำคัญบริษัทที่คำนึงถึงความยั่งยืน มีแนวโน้มที่จะเติบโตหรือมี “License to grow”

ดังนั้น จึงมีความเชื่อว่าหากธนาคารหรือสถาบันการเงิน สามารถพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้นมาได้ จะทำให้ธนาคารไทยเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มีความรับผิดชอบ มีจรรยาบรรณ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเป็นไปโดยยึดประโยชน์ของประชาชนและสังคมเป็นหลักบนพื้นฐานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อภารกิจและหน้าที่ด้วยความเสมอภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประชาคมโลก และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อการพัฒนาประเทศแบบบูรณาการที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ประเทศไทย ที่กล่าวว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างเจาะจง คือ สรรหาผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารในเมืองไทย เช่น เป็นผู้ที่รับผิดชอบในกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือเป็นผู้ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลได้หลากหลาย เพียงพอ และเอื้อต่อการวิเคราะห์ และนำไปสู่ความเข้าใจประเด็นที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 17 คน ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารของธนาคาร จำนวน 10 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธนาคารเอกชน กลุ่มธนาคารรัฐบาล หรือกลุ่มธนาคารที่ร่วมทุนกับต่างประเทศแห่งใดแห่งหนึ่งที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในสายงาน หรือฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคารนั้นๆ และหรือ 2) เป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มธนาคารเอกชน กลุ่มธนาคารรัฐบาล หรือกลุ่มธนาคารที่ร่วมทุนกับต่างประเทศแห่งใดแห่งหนึ่ง ที่มีความรู้ความเข้าใจในบริบทด้านการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องด้านใดด้านหนึ่งในการผลักดันกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ 3) มีตำแหน่งในองค์กรในระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป และทำงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2. กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร จำนวน 7 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มธนาคารเอกชน กลุ่มธนาคารรัฐบาล หรือกลุ่มธนาคารที่ร่วมทุนกับต่างประเทศแห่งใดแห่งหนึ่งที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในสายงาน หรือฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคารนั้นๆ และหรือ 2) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มธนาคารเอกชน กลุ่มธนาคารรัฐบาล หรือกลุ่มธนาคารที่ร่วมทุนกับต่างประเทศแห่งใดแห่งหนึ่ง ที่มีความรู้ความเข้าใจในบริบทด้านการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องด้านใดด้านหนึ่งในการผลักดัน

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ หรือเคยมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคารอย่างเป็นประจำ 3) มีตำแหน่งในองค์กรในระดับไม่เกินหัวหน้าส่วนงาน

เมื่อผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แล้ว ได้ดำเนินการทำความรู้จักกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยศึกษาจากเอกสาร สนทนากับผู้รู้ ติดต่อหาข้อมูลเบื้องต้น โดยผู้วิจัยต้องใช้ความรู้ และวิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจ คำนึงถึงการกระจาย ความครอบคลุม และความหลากหลายของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยมุ่งหวังความเป็นตัวแทนที่ดี และความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูลด้วย ทั้งนี้ วิธีที่ใช้วิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการ และรูปแบบของกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ในการสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด ในระดับค่าที่ 0.96 โดยผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับการบันทึกเสียงจากการสนทนา ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และอนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บบันทึกและใช้ข้อมูลตามกฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act) เป็นระยะเวลา 10 ปี ทั้งนี้ งานวิจัยมีขอบเขตด้านเวลาอยู่ที่ระยะเวลา 1 ปี

4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาการดำเนินงานกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคาร และผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง รายงานประจำปีและเว็บไซต์ของธนาคาร พบว่าการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยมี 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) กิจกรรมด้านการศึกษา 2) กิจกรรมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ 3) กิจกรรมด้านศาสนา กีฬา และศิลปวัฒนธรรม 4) กิจกรรมด้านสวัสดิการสังคม 5) กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม 6) กิจกรรมด้านสาธารณสุข 7) กิจกรรมด้านการบรรเทาสาธารณภัย

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยกระบวนการ EDFR จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญได้ทำการสรุปผล รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการแนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบที่ 1 แนวทางการดำเนินงาน (Approach) ได้แก่ การพิจารณาใช้มาตรฐานการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Standard) การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context Analysis) การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) และการกำหนดประเด็นสาระสำคัญ (Materialities Assessment) 2) องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดนโยบายองค์การ (Policy) ได้แก่ การกำหนดนโยบายองค์การ (Policy Formulating) การประกาศใช้นโยบายองค์การ (Policy Promulgating) และ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จภาพรวม (Policy Indicators Defining) 3) องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกรอบกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy Formulating) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans Setting) และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ (Strategic Indicators Defining) 4) องค์ประกอบที่ 4 การขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมสู่การปฏิบัติ (Implementation) ได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบ (Responsible Person Assignment) การดำเนินการตามแผน (Plan Implementation) และ การสรุปผลการดำเนินงาน (Results Summary) และ 5) องค์ประกอบที่ 5 การเปิดเผยข้อมูล (Disclosure) ได้แก่ การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Collection) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Verification) การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน (Data Evaluation) การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Data Disclosure) และ การทบทวนประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุง (Materialities Reviewing)

3. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยกระบวนการ EDFR ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญประเมินพบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย สามารถเป็นไปในรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักในธุรกิจธนาคาร หรือเป็นรูปแบบของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ดังเช่นงานวิจัยของสุรมน ไทยเกษม (2560, หน้า 242-251) เพ็ญประภา วงศ์ทอง และศศิพรรณ บิลมาโนชญ์ (2560, หน้า 107-120) จำแนกกิจกรรมเพื่อสังคม ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพัฒนาเยาวชนและส่ง

เสริมการเรียนรู้ 2) ด้านคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และ 3) ด้านการสร้างเครือข่ายจิตอาสา สอดคล้องกับสุมินทร เบ้าธรรม และคณะ (2563, หน้า 55-66) ที่ศึกษาวิจัยและเปิดเผยข้อมูลกิจกรรมเพื่อสังคมในกลุ่มธุรกิจการเงิน ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพชีวิตและสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler, & Lee (2005) ได้กำหนดรูปแบบการดำเนินกิจกรรมทางสังคมมากถึง 7 รูปแบบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมรับรู้ประเด็นทางสังคมในวงกว้าง 2) การตลาดเกี่ยวเนื่องกับประเด็นสังคม 3) การตลาดเพื่อสังคม 4) การบริจาค 5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน 6) การประกอบธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และ 7) การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งอนันตชัย ยูรประถม (2550) เห็นว่า นอกจากการจำแนกกิจกรรมเพื่อสังคมออกเป็นประเภทแล้ว ควรมองในบริบทของธุรกิจขององค์กรประกอบด้วย เพราะการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในองค์กรแต่ละประเภท มีกระบวนการคิด วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ มนตรี ไทรโรจน์รุ่ง (2565, หน้า 78-90) ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธนาคารพานิชย์ในประเทศไทย พบว่า ธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านชุมชนที่มีธนาคารพาณิชย์หลายแห่งให้การบริจาคเพื่อการกุศล เช่น เข้าช่วยเหลือเมื่อประสบภัยทางธรรมชาติ มีการบริจาคเงินหรือสิ่งของเพื่อสาธารณะหรือการกุศล ซึ่งเป็นแนวทางที่ปฏิบัติในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional Approach) อย่างไรก็ตาม แนวคิดแบบใหม่ (A New Strategic Approach) ที่ยึดหลักการที่ว่า การทำกิจกรรมเพื่อสังคมจะต้องมุ่งเน้นไปที่เรื่องที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร (Iamandi, 2007, pp. 3-18) กำลังเกิดขึ้นอย่างจริงจังในปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารธนาคารพานิชย์ ได้เล็งเห็นความสำคัญ และมีความพยายามปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และตอบโจทย์ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กรสูงสุด ในประการสำคัญ จะต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย สอดคล้องกับแนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม Carroll (1999, pp. 268-295); Maignan, Ferrell, & Hult (1999, pp. 455-469); Salmones, Crespo, & Bosque (2005, pp. 369-385) ที่อธิบายคล้ายกันว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมควรให้ความสำคัญกับทุกมิติทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพราะมีส่วนเกี่ยวโยงกับความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนั้น งานวิจัยของ McWilliams & Siegel (2001, pp. 117-127) ได้ยืนยันว่าธุรกิจที่ได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง จะเป็นที่ยอมรับของสังคม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร และสามารถช่วยองค์กรประหยัดงบประมาณด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆ ได้อีกด้วย

ผู้วิจัยเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคารในประเทศไทย ควรริเริ่มบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกระบวนการหลักในธุรกิจของธนาคารตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากลเช่นเดียวกับในธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ เช่น ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ควรควบคู่กับการให้ความรู้ความเข้าใจ

แจ้งถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุนให้ชัดเจน หรือการแจ้งเตือนภัยทางการเงิน ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้บริการทางออนไลน์ เป็นต้น รวมทั้ง ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม จากรายโครงการหรือกิจกรรมรายครั้งมาเป็นกระบวนการในธุรกิจที่สืบเนื่องต่อเนื่องไปไม่มีสิ้นสุด จึงจะส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถดำเนินงานได้ซึ่งจะสามารถตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วยทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) กิจกรรมด้านการศึกษา 2) กิจกรรมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ 3) กิจกรรมด้านศาสนา กีฬา และศิลปวัฒนธรรม 4) กิจกรรมด้านสวัสดิการสังคม 5) กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม 6) กิจกรรมด้านสาธารณสุข 7) กิจกรรมด้านการบรรเทาสาธารณภัย

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ของจุมพล พูลภัทรชีวิน (2548 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554) จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการโดยนำหลักการ แนวคิด แนวทาง หลักเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาสร้างให้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อสังคมได้อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนนโยบายการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างมีกลยุทธ์ สอดคล้องกับบรินดา สัณหฉวี (2559, หน้า 142-143) ได้ทำวิจัยเรื่อง การรับมือกับมาตรการทางการค้าของสหภาพยุโรปโดยใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาตรฐานสากลสำหรับธุรกิจมี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและความเสี่ยงขององค์กร 2) การศึกษากฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสหภาพยุโรป แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรตามมาตรฐาน ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ มาตรฐานขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา มาตรฐานขององค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าสหภาพยุโรป 3) การประเมินความพร้อมขององค์กร และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ 4) การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 5) การสื่อสารนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 6) การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน 7) การประเมินผล การรายงานผล และการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นสำหรับบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับอนันตชัย ยูรประถม (2550); สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข (2560, หน้า 59-84); อุไรรัตน์ อภิวัฒนกุล และจินตวีร์ เกษมศุข (2565, หน้า 293-306) ที่เห็นว่ากิจกรรมเพื่อสังคม จะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกให้ครบถ้วน มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและบริหารความสัมพันธ์เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการจำเป็น พร้อมคำนึงถึงรูปแบบ วัตถุประสงค์

และองค์ประกอบที่จำเป็น และปัจจัยแห่งความสำเร็จต่างๆ จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้นใหม่ จึงไม่ใช่เพียงว่าทำอย่างไรสังคมจะดีขึ้นเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมให้มีทิศทางที่เป็นระบบ มีความสอดคล้องกลมกลืนไปกับภารกิจขององค์การ สอดรับไปกับวัฒนธรรมองค์การสิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงทางธุรกิจ รวมไปถึงเงื่อนไขการดำเนินงานขององค์การ (Freeman, Parmar, & Harrison, 2010; Porter and Kramer, 2006, pp. 1-5)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อสังคมได้อย่างเป็นระบบจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยจึงได้สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย ที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรต้องประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการแนวคิดของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ

3. ผลการยอมรับรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนมีความเหมาะสม เป็นไปได้และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ตามมาตรฐานของ Stufflebeam (2001) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้รูปแบบซึ่งเห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนมีมาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy standards) ความเหมาะสม (Propriety standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility standards) และความเป็นประโยน์ (Utility standards) อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบท หลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และแนวปฏิบัติในการดำเนินการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นเมื่อเวลาผ่านไปบริบทองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคมและประเด็นความท้าทายของธุรกิจ ความเหมาะสมในเวลานี้จึงไม่ใช่ความเหมาะสมในอนาคต ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จะสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรได้ ถ้าธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยดำเนินกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหลากหลายในทุกมิติ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยจุดเน้นในการดำเนินกิจกรรมต้องครอบคลุมในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และควรริเริ่มบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกระบวนการหลักในธุรกิจของธนาคารตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากลเช่นเดียวกับในธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ นอกจากนั้น ควรส่งเสริมกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการสร้างกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และในกรณีที่พบอุปสรรคในการดำเนินงาน ควรแจ้งธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินในการให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะการสนับสนุนในระดับนโยบาย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำวิจัยครั้งต่อไป

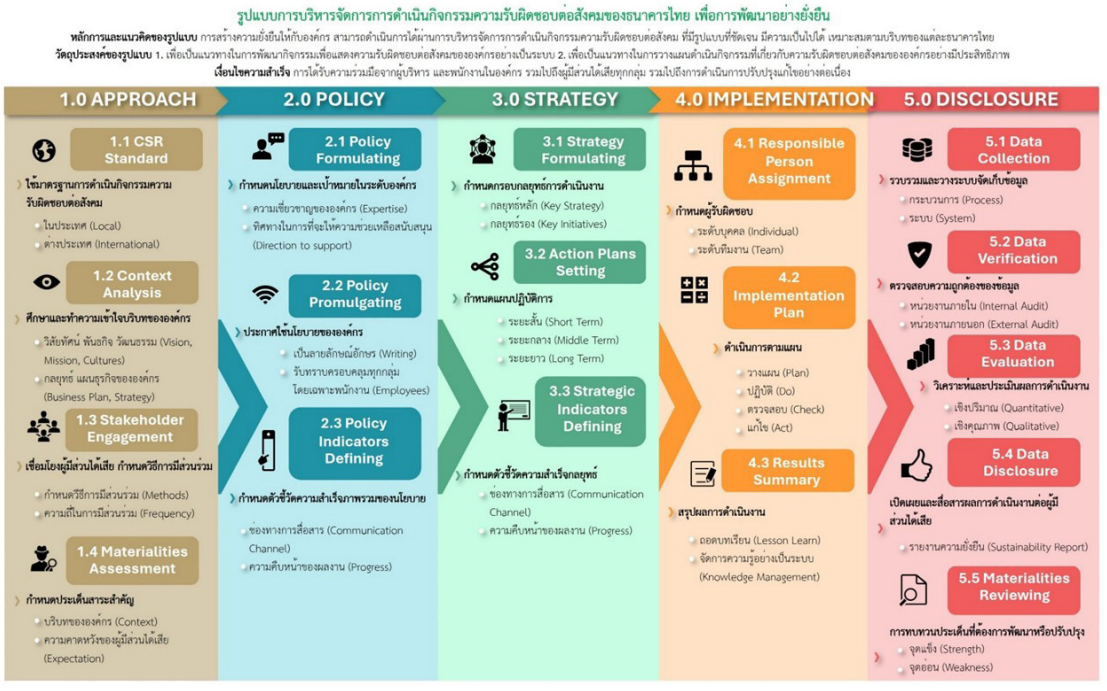
2.1 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการขับเคลื่อนผลักดันและส่งเสริมธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันทางการเงินอื่นๆ เช่น ระเบียบวิจัยแบบใช้สถิติขั้นสูง

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารจัดการการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย หรือหน่วยงานอื่นต่อไป เช่น ระเบียบวิจัยแบบ PAR เป็นต้น

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

รูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ถูกสร้างขึ้นด้วยหลักการและแนวคิดในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีรูปแบบชัดเจน มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับบริบทของแต่ละธนาคารไทย โดยองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1) แนวทางการดำเนินงาน (Approach) ได้แก่ การพิจารณาใช้มาตรฐานการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Standard) การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context Analysis) การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholder Engagement) และการกำหนดประเด็นสาระสำคัญ (Materialities Assessment) 2) การกำหนดนโยบายองค์การ (Policy)

ได้แก่ การกำหนดนโยบายองค์การ (Policy Formulating) การประกาศใช้นโยบายองค์การ (Policy Promulgating) และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จภาพรวม (Policy Indicators Defining) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกรอบกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy Formulating) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans Setting) และ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ (Strategic Indicators Defining) 4) การขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมสู่การปฏิบัติ (Implementation) ได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบ (Responsible Person Assignment) การดำเนินการตามแผน (Plan Implementation) และ การสรุปผลการดำเนินงาน (Results Summary) และ 5) การเปิดเผยข้อมูล (Disclosure) ได้แก่ การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Collection) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Verification) การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน (Data Evaluation) การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Data Disclosure) และการทบทวนประเด็นที่ต้องการพัฒนาหรือปรับปรุง (Materialities Reviewing) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นภาพองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทย เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

นิภา วิริยะพัฒน์. (2552). ก้าวทันกระแส CSR: ความพร้อมสู่มาตรฐาน ISO26000. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 29(3), 193-205.

บรินดา สัณหฉวี. (2559). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในอุตสาหกรรมส่งออกอาหารไทยไปตลาดสหภาพยุโรป. *วารสารเซนต์จอห์น*, 19(24), 142-143.

เพ็ญประภา วงศ์ทอง และศศิพรรณ บิลมาโนชญ์. (2560). การรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคม (CSR) ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). *วารสารนิเทศสยามปริทัศน์*, 15(18), 107-120.

มนตรี ไทรโรจน์รุ่ง. (2565). โมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. *วารสารสวนสุนันทาวิชาการและวิจัย*, 16(2), 78-90. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ssajournal/article/view/258118

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2556). *ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคมตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข. (2560). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์: การศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทสไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 39(153), 59-84. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CBSReview/article/view/108118/85568

สุมินทร เบ้าธรรม, โสภิดา สัมปัตติกร, ฐานิตย์ เกษร, ชนันทร สวนดอกไม้, ธนพิมพ์ ชุมกาแสง และรุ่งทิวา เหระวัน. (2563). กิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 2(3), 55-66. https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/3544/2577

สุรมน ไทยเกษม. (2560). องค์ประกอบของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย,* 22(2), 242-251. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jar/article/view/243064/165127

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย. (2564). *แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2564-2568)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.

อนันตชัย ยูรประถม. (2550). *CSR จากแนวคิดสู่วิธีการปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก http://www.tpconsult.co.th/news/CSR.pdf

อุไรรัตน์ อภิวัฒนกุล และจินตวีร์ เกษมศุข. (2565). รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบสังคมกับความยั่งยืนของธุรกิจกรณีศึกษา บมจ. ทรู คอร์ปอเรชั่น. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 14(3), 293-306. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/260829/176655

Adeyemo, S. A., Oyebamiji, F. F., & Alimi, K. O. (2013). An Evaluation of factors Influencing Corporate Social Responsibility in Nigerian Manufacturing Companies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences,* 2(6), 54-63. http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v2-i6/441

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of SCR Web Site Reporting. *Business & Society*, 44, 415-441. https://doi.org/10.1177/0007650305281658

Freeman, R. E., Parmar, B. L., & Harrison, J. S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art. The Academy of Management Annals*. Retrieved from https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99/

Godfrey, P. C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30, 777-798. https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378878

Iamandi, I. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment a Comparative Theoretical Approach. *Romanian Economic Journal*, 10(23), 3-18.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and your Cause.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effects of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68, 16-32. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1

Maignan, I. S. J., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 27(4), 455-469. https://doi.org/10.1177/0092070399274005

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review,* 30(1), 166-179. https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. https://doi.org/10.2307/259398

Owen, C. L., & Scherer, R. F. (1993). Social responsibility and market share. *Review of Business,* 15(1), 11-16.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review,* 84(12), 1-15.

Salmones, M. d. M. G. d. l., Crespo, A. H. & Bosque, I. R. d. (2005). Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services. *Journal of Business Ethics*, 61, 369-385. https://doi.org/10.1007/s10551-005-5841-2

Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics,* 17, 195-204. https://doi.org/10.1023/A:1005784421547

Stufflebeam, D. L. (2001). *Evaluation models.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.