

แนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทย

Communication Guidelines for Sustainable Development of Thai Listed Companies

Received: December 3, 2020 / Received in revised form: April 25, 2021 / Accepted: April 29, 2021

กัณฑ์พัฒน์ ธนกุลจิรพัฒน์ Kantaphat Thanakunjiraphat

พัชนี เขยจรรยา Patchanee Cheyjunya

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ National Institute of Development Administration

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการสื่อสารเพื่อนำมาใช้สร้างแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบทฤษฎีระบบและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากสื่อหลักที่องค์กรเผยแพร่ต่อสาธารณะร่วมกับการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารและพนักงานจากบริษัทจดทะเบียนไทยที่มีผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอันโดดเด่นประจำปี 2562 ทั้งสิ้น 8 บริษัท และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 8 หน่วยงาน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 28 คน ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทยมีปัจจัยนำเข้า คือ โครงสร้างการจัดการด้านความยั่งยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน การวิเคราะห์และการประเมินประเด็นที่มีนัยสำคัญ กลยุทธ์และการวางแผน และการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญให้กับกระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย การกำหนดและออกแบบสาร การวางแผนและการใช้ช่องทาง และกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วนปัจจัยผลผลิต ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจ เกิดนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม บริหารความเสี่ยงและจัดการภาวะวิกฤต และการเปิดเผยข้อมูลโปร่งใส เพียงพอและทันเวลา เป็นต้น ขณะที่ปัจจัยผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่นและการยอมรับ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร ระดับความผูกพันและจงรักภักดี การมีส่วนร่วม การสร้างคุณค่าร่วม การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังผู้มีส่วนได้เสีย การปรับตัวในภาวะวิกฤติ และเกิดความสมดุลในทุกมิติของความยั่งยืน เป็นต้น ทั้งนี้การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกระบวนการที่มีความจำเพาะอันเกิดจากเป้าหมายที่มุ่งรักษาความสมดุลในทุกมิติของความยั่งยืน ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิด วิธีการและกระบวนการทำงานทั้งของตนเองและองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม สิ่งแวดล้อม ประเทศ และสังคมโลกให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (communication for change)

คำสำคัญ: การสื่อสาร, บริษัทจดทะเบียน, การพัฒนาที่ยั่งยืน, แนวปฏิบัติ

กัณฑ์พัฒน์ ธนกุลจิรพัฒน์ (ปร.ด. นิเทศศาสตร์และนวัตกรรม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2563 email: kantaphat.tha@gmail.com) และพัชนี เขยจรรยา (นศ.ม. นิเทศศาสตร์พัฒนาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกเรื่อง “มาตรฐานการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทย” ของ กัณฑ์พัฒน์ ธนกุลจิรพัฒน์ โดยมี ศาสตราจารย์พัชนี เขยจรรยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

Abstract

The research objectives are to understand the communication process in order to create the Communication Guidelines for Sustainable Development based on system theory and relevant conceptual frameworks. This is qualitative research which relies on data analyzed from published data by the organizations as well as in-depth interviews with executives and employees who work in Thai Listed Companies recognized for outstanding sustainability performance in 2019. The number of key informants in this research is 28 from 8 companies and 8 related agencies.

The results show that there are numerous input factors for communication for sustainable development of Thai Listed Companies, namely, the sustainability management structure, the vision, mission, and values, Sustainability Policies and Practices, Materiality Analysis and Assessment, corporate strategy and planning, and analysis of stakeholders' expectations. These input factors are such important information for the communication process since they lead to formulate and design messages, to plan channel strategies, and to process communication for sustainable development eventually. While the output factors are perception and understanding, friendly-innovation for social and environment, Risk and Crisis Management, Disclosure and Transparency, etc. The outcome factors include satisfaction, confidence and acceptance, corporate image and reputation, engagement and loyalty, creating shared value, managing stakeholders' needs and expectations, crisis adaptation, balanced sustainability in all dimensions, etc.

Communication for sustainable development is a unique process as it is created to maintain

balance in all dimensions of sustainability, which also promotes the transformation of ideas, methods, and work processes for both oneself and the organization. These transformations aim to lead social and environmental changes not only in the country but also in the world society continuously. Therefore, communication for sustainable development can be considered as "the communication for changes".

Keywords: Communication, Listed Companies, Sustainable Development, Guidelines

ที่มาและความสำคัญ

แนวคิดของ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development : SD) มีบทบาทอย่างมากนับตั้งแต่ประเทศไทยได้ร่วมลงนามเป็นสมาชิกในแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) เมื่อปี 2535 ซึ่งเป็นพันธกรณีที่แต่ละประเทศต้องแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประเทศให้มุ่งสู่ความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546) ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเทศไทยดำเนินงานตามเป้าหมายด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปี ค.ศ. 2015 องค์การสหประชาชาติได้จัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs) (United Nations, 2015) ขึ้น โดยมีพล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ร่วมลงนามรับรองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งกำหนดให้ประเทศสมาชิกนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จภายในปี ค.ศ.2030 ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนวทางของ SDGs โดยประเทศไทยให้ความสำคัญกับมิติทางด้านวัฒนธรรมอีกด้วย (ณัชฎา คงศรี, 2017)

จากแนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้ประเทศไทยต้องปรับตัว และเร่งดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุด โดยภาครัฐได้นำมาปรับใช้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งปรากฏในด้านการสร้างการ

เติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ที่จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้นำ SDGs มาบูรณาการร่วมกัน ทำให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องปรับตัวเพื่อก้าวไปสู่ความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและใช้เป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (คณะกรรมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2561)

สำหรับภาคเอกชนมีการตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีหน่วยงานและเครือข่ายต่าง ๆ ร่วมกันขับเคลื่อน อาทิ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และหอการค้าและสภาหอการค้าไทย เป็นต้น ซึ่งดำเนินงานภายใต้กรอบ “เข็มทิศเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG Compass)” (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2561) โดยบริษัทต่าง ๆ ได้นำ SDGs มาใช้เป็นกรอบการทำงานเพื่อออกแบบกำหนดทิศทางการสื่อสารและรายงานกลยุทธ์ เป้าหมาย และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถได้รับประโยชน์ต่าง ๆ เช่น โอกาสทางธุรกิจในอนาคต การเพิ่มมูลค่าของความยั่งยืนขององค์กร การสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้มแข็งขึ้นและให้ทันกับการพัฒนานโยบายการสร้างเสถียรภาพให้กับสังคมและตลาด การใช้ภาษาเดียวกันและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นต้น (GRI, UN Global Compact, & WBCSD, 2016) โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งถือเป็นหน่วยย่อยที่มีความสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจ สังคมและความยั่งยืนของ

ประเทศ เพราะเป็นแหล่งระดมทุนให้แก่ภาครัฐและเอกชน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสมดุลให้แก่ระบบการเงิน เป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการจ้างงาน การกระจายรายได้ เป็นช่องทางการออมการลงทุนของประชาชน และเป็นดัชนีชี้ถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2560)

อย่างไรก็ดีความเข้าใจและการนำ SDGs ไปประยุกต์ใช้ของบริษัทจดทะเบียนไทย (บจ.) ยังขาดความชัดเจนเท่าที่ควรอันเกิดจากช่องว่างระหว่างการดำเนินธุรกิจตามแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนกับความเข้าใจในผลตอบแทนในระยะยาวจากการปฏิบัติตาม SDGs ตลอดจนมีอุปสรรคบางอย่าง เช่น ภาวะเบี่ยง การขาดข้อมูล และความร่วมมือร่วมใจระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างเป็นระบบ (Tiyarattanachai, R. & Chhang, R., 2019)

นอกจากนี้หลายบริษัทยังมีความเข้าใจว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเรื่องเดียวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยให้ฝ่ายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมรับผิดชอบดูแลในการสร้างภาพลักษณ์และดำเนินการด้านความยั่งยืน (Business and Sustainable Development Commission, 2017) และมองว่าการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการจัดทำรายงานความยั่งยืน (SD Report) ซึ่งต้องลงทุน เวลา ค่าใช้จ่ายและความพยายามอย่างมาก ดังนั้นสิ่งที่บริษัทต้องทำคือการเข้าใจว่าการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ใช่แค่การรายงานความยั่งยืนเท่านั้น (BWD, 2020)

แม้ว่าหน่วยงานกำกับดูแลทั้งของไทยและต่างประเทศให้ความสำคัญกับการรายงานและเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนอย่างยิ่ง โดยกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทั้งในระดับนโยบาย แนวทางและรายละเอียดของเนื้อหาสาระที่ต้องเปิดเผยข้อมูล ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร แต่ไม่ได้กำหนดรูปแบบ วิธีการ ช่องทางและประเภทของการสื่อสารด้านความยั่งยืน ตลอดจนกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายในไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังไม่ปรากฏแนวปฏิบัติในการสื่อสารองค์กรในภาพรวม เพื่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกอีกด้วย

ทั้งนี้ Moingeon, B., และ Soenen, G. (2003) ระบุว่า การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในฐานะที่เป็นแรงกระตุ้นสำคัญสำหรับการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรทั้งหมด ซึ่งเนื้อหาด้านความยั่งยืนนั้นมีความจำเพาะในแต่ละบริษัทและช่วยให้บริษัทสามารถบริหารจัดการสื่อสารองค์กรให้ทุกอย่างไปในทิศทางเดียวกันได้ง่ายขึ้น การสื่อสารจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจ (Ruhet Genc, 2016)

ด้วยเหตุนี้แนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสามารถวางแผนและดำเนินงานด้านการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนและประสบผลสำเร็จ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นทัศนคติที่ดีและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียองค์กรจากการสื่อสารข้อมูลด้านความยั่งยืนที่องค์กรได้ยึดถือปฏิบัติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่ออธิบายกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทย
2. เพื่อสร้างแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทย

ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

“กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทย” อาศัยทฤษฎีระบบเป็นกรอบหลักในการวิจัย โดยพิจารณากระบวนการสื่อสารองค์กรในฐานะที่เป็น “ระบบ” ซึ่งเป็นองค์ประกอบ หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์การ ทั้งนี้ในการทำงานเชิงระบบต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่ทำหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (ประสงค์ กัลป์ยาณธรรม, 2550)

Bittel (1978) (อ้างถึงใน บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ, 2539) อธิบายว่า กรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบ (The Basic Systems Framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) ปัจจัยผลผลิต (Output) ส่วนผลย้อนกลับ (Feedback) และส่วนสิ่งแวดล้อมของระบบ (System Environment) ซึ่ง “ระบบ” แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่สัมพันธ์กับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม 2) ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เพราะระบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ที่จะช่วยให้ระบบสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ รวมถึงพลังงานกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (ธีราภร ย้อยแสง, 2555)

การสื่อสารองค์กรจึงเป็นระบบเปิดเพราะมีการไหลเวียนของบุคลากร ทรัพยากร และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกอย่างอิสระ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เชื่อมต่อไปยังองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนของการสื่อสารขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยนโยบาย การควบคุมและการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อม โดยที่แต่ละองค์ประกอบต้องมีความสัมพันธ์กันและทำงานสอดประสานกันอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระบบให้อยู่ในสภาวะสมดุล (W. Richard Scott และ Gerald F. Davis, 2016)

การสื่อสารองค์กรจึงเป็นระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้รูปแบบการสื่อสารภายในและภายนอกให้เกิดการประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท โดยเป้าหมายสำคัญ คือความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารองค์กรเชิงการบูรณาการที่ผสมผสานการสื่อสารด้านการบริหารจัดการ การสื่อสารการตลาดและการสื่อสารองค์กรเข้าด้วยกัน (พนม คลีณา, 2561) โดยอาศัยชุดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการและ

ประสานการสื่อสารภายในและภายนอกไว้ทั้งหมด ซึ่งมุ่งหวังที่จะสร้างจุดเริ่มต้นที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยการเผยแพร่ข้อมูลโดยผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในอันที่จะรักษาสิทธิการดำเนินกิจการขององค์กรต่อไป (Van Riel, C.B.M. & Fombrun, C.J., 2007) อันเป็นหนึ่งในเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ การพัฒนาที่ยั่งยืนหมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนในปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นต่อไปในอนาคต (United Nation, 2019) ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของแนวคิดนี้อยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโลก โดยยังสามารถรักษาระดับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์ไม่ให้เกินศักยภาพการผลิตของธรรมชาติ และมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการไม่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างสิ้นเปลืองหรือไร้ศักยภาพและต้องคำนึงถึงคนรุ่นต่อไปเป็นสำคัญ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) โดยมี SDGs เป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องนำมาบูรณาการร่วม ประกอบด้วย 17 เป้าหมายและ 169 เป้าประสงค์

นอกจากนี้ในมุมมองของตลาดทุนมุ่งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนมากขึ้นจากการดำเนินงานในทั้ง 3 ด้าน (เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) เพราะนักลงทุนไม่ได้ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลทางการเงินในด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย โดยเน้นในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการ หรือรวมเรียกว่า ESG (Environmental, Social และ Governance) (พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, 2556)

สำหรับประเทศไทยแนวโน้มการลงทุนอย่างยั่งยืนกำลังเป็นที่สนใจของผู้ลงทุน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ลงทุนสถาบันที่นำหลักเกณฑ์ด้าน ESG มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุนมากขึ้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ด้วยเหตุนี้แนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ อันเกิดจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัท

ที่สะท้อนให้เห็นถึงการรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ

ทั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ขององค์กรคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย มีเป้าประสงค์หรือความสนใจที่คล้ายคลึงกัน โดยอาจเกิดจากการเป็นสมาชิกที่รวมตัวกันอย่างเป็นทางการหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผู้บริโภค หรือประชาชนทั่วไป (รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2558) ซึ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้คือผู้ที่สามารถสร้างผลกระทบโดยตรง หรือผู้ที่รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินธุรกิจหากได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กรไม่เพียงพอ

Newig et al. (2013) กล่าวว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกระบวนการทางสังคมของการสำรวจ การเรียนรู้และการกำหนดอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ดังนั้นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. การสื่อสารเกี่ยวกับความยั่งยืน (Communication about Sustainability: CaS) คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การตีความ และการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืน ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการปรับวิธีการและวางกรอบในการสื่อสารแบบแนวนอนให้เกิดขึ้นในหลายระดับ

2. การสื่อสารเรื่องความยั่งยืน (Communication of Sustainability: CoS) เป็นเครื่องมือหรือการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การไหลของข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ส่งกับผู้รับในทิศทางเดียวกันซึ่งผู้ส่งสารมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนออกไป เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความสนใจแล้วนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณชนในวงกว้าง ทั้งนี้หน้าที่สำคัญของ CoS คือการให้ข้อมูลและให้ความรู้แก่บุคคลเพื่อให้บรรลุถึงระดับของการมีส่วนร่วมและเกิดการกระทำ

3.การสื่อสารเพื่อความยั่งยืน (Communication for Sustainability: CFS) จะเห็นได้ว่า CaS และ CoS หมายถึงทิศทางและผู้เริ่มต้นให้เกิดการไหลของข้อมูล แต่การสื่อสารเพื่อความยั่งยืน (CFS) จะเน้นไปที่แง่มุมเชิงบรรทัดฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งไม่ใช่แค่การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนและการสร้างความตระหนักในประเด็นความยั่งยืนเท่านั้น แต่มีวัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในแง่ของทิศทางการสื่อสารและบทบาทผู้ส่ง CFS จะมีองค์ประกอบคล้ายคลึงกับ CoS และ CaS ซึ่งรวมถึงการสร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้ (สังคม) และการพัฒนาวิธีแก้ไขปัญหาด้านความยั่งยืน ทั้งนี้ประสิทธิผลของ CFS คือผลจากการดำเนินการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สามารถวัดได้ อย่างไรก็ตามการตอบสนองขององค์กรต่อการสื่อสารอย่างยั่งยืนมีความเปลี่ยนแปลงและมีพลวัตทางสังคมอย่างมาก อันเกิดจากความต้องการด้านข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน ประกอบกับแรงกระตุ้นทั้งในเชิงวิชาการและแนวปฏิบัติจริงที่ถือเป็นความท้าทายในการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงต้องสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการและแนวปฏิบัติสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรใช้ในการถ่ายทอดความหมายให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้ถึงคุณค่าของการดำเนินกิจการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอาศัยการบูรณาการผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่น การยอมรับและอยู่ร่วมกันระหว่างองค์กรกับสังคมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ร่วมกับการใช้แบบสัมภาษณ์ และการถามคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล

สำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และพนักงานของ บจ.ไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา ควบคู่ไปกับใช้วิธีการวิจัยแบบวิเคราะห์เอกสารที่เป็นกฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่าง ๆ อาทิ ข้อบังคับ บริษัท นโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ จริยธรรมธุรกิจ ฯลฯ และสื่อหลักที่ บจ. ใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อสาธารณชนได้แก่ รายงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นประจำปี 2562 อาทิ รายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน รายงาน 56-1 ฯลฯ รวมทั้งสิ้น 74 ชิ้น และเว็บไซต์ที่เป็นทางการของบริษัทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือก บจ. ที่มีผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอันโดดเด่นประจำปี 2562 โดยต้องเป็นบริษัทที่ "ได้รับรางวัล SET Sustainability Awards และได้รับคัดเลือกเป็นรายชื่อหุ้นยั่งยืน Thailand Sustainability Investment (THSI) ประจำปี 2562 ของ ตลท. รวมทั้งบริษัทต้องอยู่ใน 100 อันดับหลักทรัพย์ (ESG 100) โดยสถาบันไทยพัฒน์ และได้รับผลการประเมินในระดับ "ดีเลิศ" ในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2562 (CGR 2019) โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ประกอบการพิจารณาร่วมกับดัชนีความยั่งยืนในระดับสากล โดยต้องเป็น บจ. ที่มีรายชื่ออยู่ภายใต้ MSCI All Country World Index 2019 โดย MSCI ESG Research และได้รับผลการประเมินให้อยู่ใน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ปี 2019 โดย ROBECOSAM ด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณา บจ. ที่ใช้ในการศึกษาจากตัวชี้วัดทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว พบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 8 บริษัท ได้แก่ 1) บจ. ซีพี ออลล์ (CPALL) 2) บจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร (CPF) 3) บจ. เซ็นทรัลพัฒนา (CPN) 4) บจ. โสม โปรดัคส์ เซ็นเตอร์ (HMPRO) 5) บจ. ธนาคารกสิกรไทย (KBANK) 6) บจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT) 7) บจ. ปตท. (PTT) 8) บจ. ปูนซิเมนต์ไทย (SCC) ทั้งนี้ให้แต่ละบริษัทเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความเชี่ยวชาญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่น้อยกว่า 1 คน

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารและปฏิบัติงานจำนวนทั้งสิ้น 28 คน แบ่งได้ดังนี้ 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจาก บจ. จำนวน 12 คน ได้แก่ CPALL 1 คน CPF 1 คน CPN 1 คน KBANK 1 คน MINT 2 คน PTT 3 คน และ SCC 3 คน 2) นักลงทุนสถาบัน ได้แก่ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 1 คน 3) หน่วยงานกำกับ จำนวน 7 คน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 5 คน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2 คน 4) หน่วยงานสนับสนุน จำนวน 8 คน ได้แก่ สมาคมเครือข่ายโกลบอลคอมแพ็กแห่งประเทศไทย 1 คน สถาบันไทยพัฒน์ 1 คน สถาบันกรรมการบริษัทไทย 1 คน สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย 1 คน และสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน 4 คน ทั้งนี้ บจ. ที่ไม่สะดวกให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปี รายงานความยั่งยืนและเว็บไซต์แทน

ผลการวิจัย

การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทยพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบ โดยพบประเด็นสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า

เป็นองค์ประกอบเริ่มแรกที่จะนำไปสู่ การขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ บจ. ซึ่งประกอบด้วย

1.1 โครงสร้างการจัดการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน บริษัทควรกำหนดให้เห็นถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ ตลอดจนการกำกับดูแลให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรที่ต้องครอบคลุมทั้งระดับนโยบาย ระดับบริหารจัดการและระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับมีรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของ บจ. ดังนี้

ระดับนโยบาย พิจารณาได้ใน 4 รูปแบบ คือ

1) กำหนดให้มีคณะกรรมการที่ดูแลด้านความยั่งยืน โดยเฉพาะ (SD Committee)

2) กำหนดให้คณะกรรมการด้านความยั่งยืนอยู่ร่วมกับคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ หรือบรรจุเป็นอีกหนึ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (CG Committee)

3) กำหนดให้เป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการชุดอื่น ๆ เช่น ให้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำกับดูแล

4) กำหนดให้การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบต่อที่สำคัญของคณะกรรมการบริษัท

ระดับบริหารจัดการ พิจารณาได้ 3 รูปแบบ คือ

1) กำหนดให้เป็นอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงจากทุกฝ่ายในองค์กร เป็นหน่วยสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืน

2) จัดตั้งคณะทำงานด้านความยั่งยืนโดยเฉพาะในนาม “คณะกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืน” และแต่งตั้ง “ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน” ขึ้น เพื่อดูแลและบริหารจัดการด้านความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวมโดยเฉพาะ

3) กำหนดให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้องด้านความยั่งยืนอยู่หลากหลายคณะตามประเด็นด้านความยั่งยืน เช่น คณะกรรมการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและพลังงาน คณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้านความยั่งยืนได้อย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับลักษณะการประกอบธุรกิจที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงผลิตภัณฑ์และการบริการ และขนาดของธุรกิจ

ระดับปฏิบัติการ พิจารณาได้ใน 2 รูปแบบ คือ

1) กำหนดเป็นคณะทำงานหรือหน่วยงานขึ้นเพื่อรับผิดชอบต่อหลักในการดำเนินการด้านความยั่งยืนให้เกิดเป็นรูปธรรมตามที่ได้รับมอบหมายนโยบาย โดยเฉพาะการทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรและทำหน้าที่สื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกทราบและตามที่หน่วยงานกำกับกำหนด

2) กำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่ที่ทุกคน ทุกสายงาน และทุกหน่วยงานในองค์กรต้องยึดถือปฏิบัติตามแนวทาง ความยั่งยืน

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ชัดเจน
องค์กรที่จะดำเนินธุรกิจภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน และสร้างกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หรือ ค่านิยมที่สะท้อนถึงเป้าหมายในระยะยาวและเป็นสากล โดย ต้องแสดงหรือสื่อให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

1.3 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ถือเป็นขั้นตอนในการการวางตำแหน่งของบริษัท ซึ่ง องค์กรควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาสู่ ความยั่งยืนที่ครอบคลุมสายโซ่อุปทานและผู้มีส่วนได้เสีย โดยต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมี การบังคับใช้ ซึ่งสามารถแบ่งนโยบายและแนวปฏิบัติด้าน ความยั่งยืนออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแล กิจการ บริษัทส่วนใหญ่กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแล กิจการเป็นนโยบายหลัก โดยที่มียุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ภายในหมวดต่าง ๆ ของนโยบายดังกล่าว ในขณะที่บางบริษัทได้แยกเป็นนโยบายเฉพาะเรื่องออกมา อย่างชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบและประเมินผล จากหน่วยงานกำกับดูแล ประกอบด้วยนโยบายและแนว ปฏิบัติด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน การต่อต้านการ คอร์รัปชัน การจ้างเบาะแสและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส การ ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย การใช้ข้อมูลภายใน การบริหาร จัดการความเสี่ยง การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การควบคุมและตรวจสอบภายใน ความรับผิดชอบต่อของ คณะกรรมการ จรรยาบรรณนักลงทุนสัมพันธ์ และจริยธรรม ธุรกิจ ฯลฯ

2) กลุ่มนโยบายและแนวปฏิบัติด้านเศรษฐกิจ
นโยบายและแนวปฏิบัติในกลุ่มนี้บริษัทส่วนใหญ่จะบรรจุอยู่ในหมวดย่อยของนโยบายการพัฒนาที่ยั่งยืน มีเพียงบาง บริษัทที่มีการแยกออกตามหลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ซึ่งอาจไม่เห็นอย่างโดดเด่น เพราะถูกรวมเข้ากับนโยบายใน การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่ทุกองค์กรกำหนดไว้ เป็นปกติและแตกต่างกันไปตามลักษณะการประกอบธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายและแนวปฏิบัติด้านภาษี นวัตกรรม เศรษฐกิจหมุนเวียน การจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น

3) กลุ่มนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม กลุ่มนี้จะ มุ่งเน้นไปที่การดูแลรับผิดชอบผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ซึ่ง ครอบคลุมทุกกลุ่มตามแต่ละบริษัทนั้น ๆ กำหนดขึ้น โดยให้ ความสำคัญกับกลุ่มภายในองค์กรคือพนักงาน และกลุ่ม ภายนอกองค์กรคือภาคประชาชนที่อยู่โดยรอบพื้นที่ตั้งของ บริษัทและสังคมโดยรวม ประกอบด้วยนโยบายและแนว ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารความ หลากหลายและยอมรับความแตกต่าง การคุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคล สิทธิมนุษยชน การจ้างงานและการปฏิบัติต่อ แรงงาน การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน และการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคมและ สาธารณประโยชน์ เป็นต้น

4) กลุ่มนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ใน กลุ่มนี้เดิมมักถูกรวมเข้ากับนโยบายกลุ่มสังคม ทำให้ นโยบายด้านนี้ไม่เด่นชัดและขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ ปัจจุบันมีความครอบคลุมมากขึ้นเป็นผลมาจากการ ดำเนินงานตาม SDGs ประกอบด้วยนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านสิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม การ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการระบบนิเวศและ ความหลากหลายทางชีวภาพ สภาพภูมิอากาศ การอนุรักษ์ และลดการใช้ทรัพยากร การส่งเสริมความยั่งยืนของ ทรัพยากรน้ำ พลังงาน และการจัดการของเสีย ฯลฯ

1.4 การวิเคราะห์และการประเมินประเด็นที่มี
นัยสำคัญ (Corporate Materiality Assessment) เป็น แนวปฏิบัติเบื้องต้นที่ทุกบริษัทที่ดำเนินการตามแนว ทางการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องประเมินศักยภาพและประเด็น ต่าง ๆ ที่อาจมีนัยสำคัญทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติของ Global Reporting Initiative (GRI) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ

ตอบสนองและการวางแผนรูปแบบการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ซึ่งมี 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การระบุประเด็นความยั่งยืนและความสำคัญ 2) การจัดลำดับความสำคัญ 3) การทวนสอบประเด็นที่มีนัยสำคัญ และ 4) การติดตามรายงานผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ประเด็นที่มีนัยสำคัญสูงที่บ่งชี้ส่วนใหญ่กำหนดได้แก่ การจัดการ/การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน การกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืน/ความโปร่งใส และการบริหารจัดการความเสี่ยง/ภาวะวิกฤต/การปฏิบัติตามกฎหมาย

1.5 กลยุทธ์และการวางแผน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติการดำเนินงานและกระบวนการสื่อสารเพื่อความยั่งยืน ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมกับสาธารณชน จากนั้นจึงจัดทำแผนแม่บทด้านการสื่อสาร การพัฒนาเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลกิจการและคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม

กลยุทธ์ด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจะผูกผสมผสานเข้ากับแผนการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประเด็นการตอบสนองต่อความยั่งยืนต่าง ๆ เป็นเนื้อหาสาระสำคัญที่มุ่งสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสานที่หลากหลายและสอดคล้องตามที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต้องการ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทางธุรกิจและกิจกรรมที่จัดเพื่อส่งเสริมความยั่งยืนโดยเฉพาะ โดยมีการทบทวนแผน ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย งบประมาณเป็นประจำทุกปี

1.6 การวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจทั้งทางบวกและลบ ทั้งยังมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร บริษัทจึงควรให้ความสำคัญและวิเคราะห์ถึงความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของกลุ่มเหล่านี้อย่างละเอียด รอบด้าน

และสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แท้จริงของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการสื่อสารที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการกำหนดกลุ่มให้เป็นไปตามกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ และเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องต่อการอยู่รอดขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อกัน ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้เป็น 2 ประเภทคือ

1) **ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก** (Primary Stakeholders) ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้น/นักลงทุน ลูกค้า/ผู้บริโภคร คู้ค้า/ผู้จัดหาชุมชน/สังคม และพนักงาน

2) **ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มรอง** (Secondary Stakeholders) ได้แก่ ภาครัฐและหน่วยงานราชการ คณะกรรมการหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตรทางธุรกิจ คู่แข่ง ลูกหนี้ เจ้าหนี้ สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน/ผู้นำทางความคิด/นักวิชาการ และสิ่งแวดล้อม

2. กระบวนการ

เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่ทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ตามกรอบยุทธศาสตร์ พันธกิจ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์ที่แต่ละบริษัทกำหนดไว้ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมากที่สุดประกอบด้วย

2.1 การกำหนดและออกแบบสาร เนื้อหาสาระด้านความยั่งยืนต้องออกแบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้รับสารเป้าหมาย อยู่ภายใต้แนวความคิดหลัก (Theme) ประจำปีและเอกลักษณ์องค์กร เนื้อหาต้องครอบคลุมประเด็นด้านความยั่งยืนครบถ้วนทั้ง 4 ประเด็นคือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการ โดยเชื่อมโยงข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกัน และใช้ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจง่าย ถูกต้อง แม่นยำ ตรวจสอบได้ รวมถึงได้รับการรับรองจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ โดยควบคุมเนื้อหาให้อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ของการสื่อสารตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้

2.2 การวางแผนและการใช้ช่องทางการสื่อสาร

การออกแบบสารต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับช่องทาง ซึ่งต้องให้ความสำคัญและคัดเลือกอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้ บจ. ส่วนใหญ่ใช้ช่องทางในการสื่อสารแนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่หลากหลายทั้งช่องทางภายในและภายนอกองค์กรที่สอดคล้องกับความคาดหวังและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งแบ่งออกได้ 7 ประเภท ดังนี้

1) **สื่อบุคคล** เป็นสื่อที่มีอิทธิพลและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเกือบทุกกลุ่มคาดหวังและต้องการมีส่วนร่วมมากที่สุด โดยเฉพาะในรูปแบบของการพูดคุย พบปะโดยตรง บริษัทจึงควรแต่งตั้งหรือกำหนดบุคคลที่มีความเหมาะสม เป็นที่ยอมรับและมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเพื่อถ่ายทอดประเด็นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

2) **สื่อสิ่งพิมพ์** แม้ว่าจะมีบทบาทน้อยลงไป แต่ผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มยังคงให้ความสำคัญ โดยเฉพาะโปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว หรือจดหมาย รวมถึงรายงานต่าง ๆ เพราะเป็นสื่อที่ให้ข้อมูลรายละเอียดอย่างชัดเจนและเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับให้กับผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย

3) **สื่ออิเล็กทรอนิกส์** ยังคงมีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะโทรศัพท์ องค์กรจึงควรพิจารณาให้มีโทรศัพท์ที่พร้อมให้และรับข้อมูลข่าวสารที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายและควรเผยแพร่ให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ถึงเบอร์โทรศัพท์ที่สะดวกในการติดต่ออย่างชัดเจน และจดจำได้ง่าย

4) **สื่อใหม่** เป็นสื่อที่บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ โดยจัดทำเว็บไซต์และรูปแบบให้เหมาะสมและให้มีหมวดการพัฒนาที่ยั่งยืนขึ้นโดยเฉพาะ นอกจากนี้ควรจัดทำสื่อสังคมออนไลน์ที่เป็นทางการ (official) ของหน่วยงาน เช่น Facebook Line YouTube ฯลฯ ทั้งนี้สื่อ email ยังคงเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารและรับรู้ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี

5) **สื่อกิจกรรม** เป็นสื่อที่มีอิทธิพลและสามารถสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างดี โดยเฉพาะสื่อกิจกรรมในรูปแบบของการประชุมหรือสัมมนา

การอบรม เยี่ยมชมกิจการ กิจกรรมสานสัมพันธ์ ซึ่งช่วยสร้างการรับรู้ และพัฒนาความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียไปพร้อมกัน ส่วนกิจกรรมที่ไม่ควรละเว้นคือการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ดียิ่งขึ้นและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด

สำหรับสื่อมวลชน และสื่อชนิดอื่น ๆ ยังคงได้รับความสนใจจากผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่ม ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่าในการเลือกใช้ช่องทางเหล่านั้น และบูรณาการสื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป็นขั้นตอนที่มีความจำเพาะเพราะเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดเรื่องราวและข้อมูลข่าวสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและทิศทางของการดำเนินธุรกิจที่มุ่งไปสู่ความยั่งยืน โดยกระบวนการเริ่มต้นเมื่อระดับผู้บริหารรับทราบแนวปฏิบัติสากล หรือรับสารเรื่องความยั่งยืน (CoS) มา (แผนภาพที่ 1 แสดงเป็นรูปลูกศรเส้นประที่ไปทางทิศเดียวกัน) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญ จากนั้นจะกำหนดให้ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องไปศึกษารายละเอียดแล้วนำเสนอเข้าที่ประชุมผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่ผสมผสานเข้ากับดำเนินธุรกิจ (SD Strategy) และเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยในขั้นตอนนี้จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความยั่งยืน (CaS) (ปรากฏในภาพเป็นรูป  หรือ ) ขึ้น

ทั้งนี้หากเป็นข้อมูลที่ระดับนโยบายทราบก่อนก็จะถูกสื่อสารด้วยการมอบหมายและกำหนดเป็นนโยบายความยั่งยืน (SD Policy) เพื่อให้ผู้บริหารดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ซึ่งจะเกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารไปตามลำดับโครงสร้างภายในองค์กรจากบนลงล่างแบบ top down เพื่อให้เกิดการบังคับใช้และสร้างความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันที่จะดำเนินธุรกิจบนหลักการของความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร โดยในบางบริษัทจัดโครงสร้างรองรับด้วยการแต่งตั้ง

ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Chief Sustainability Officer: CSO) ขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อช่วยติดตามและดูแลการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

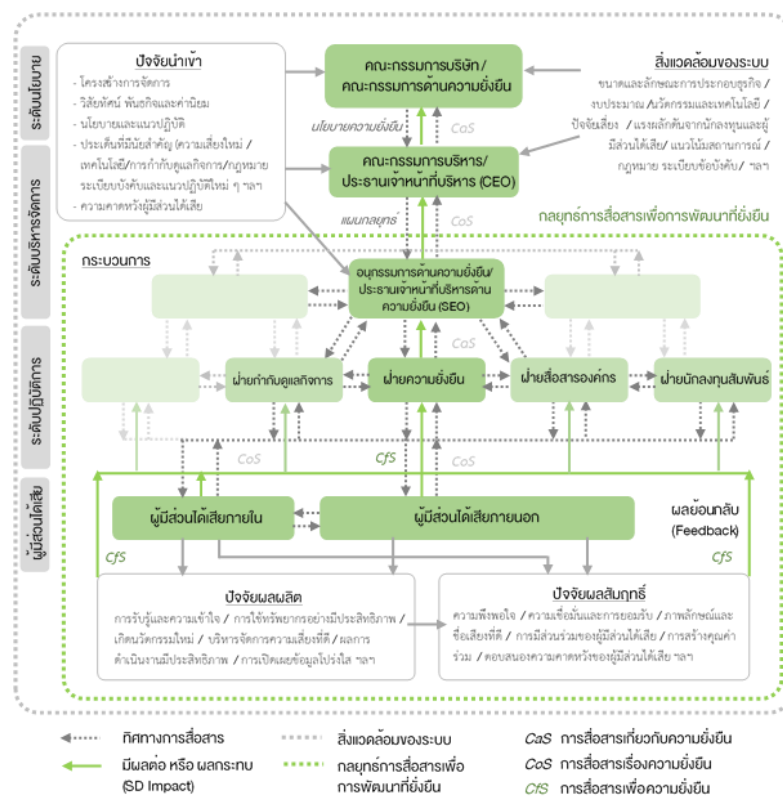
ด้วยเหตุนี้ ตามแผนภาพที่ 1 จึงแสดงให้เห็นโครงสร้างสำคัญด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นสีเขียวและหากสังเกตจะเห็นว่าทุกหน่วยเป็นสีเขียวทั้งหมด โดยมีหน่วยงานสำคัญด้านการสื่อสารเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นสีเขียวเข้ม ทั้งนี้เป็นเพราะทุกฝ่ายต้องผสมผสานแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้ากับภารกิจของแต่ละฝ่าย และต้องทำให้บรรลุผลที่องค์กรวางไว้ รวมทั้งคอยสื่อสารให้กับพนักงานในสังกัดของตน ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นด้านความยั่งยืนกลับไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบและผู้บังคับบัญชาตามสายงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ในหลายบริษัทกำหนดให้มีฝ่ายที่เกี่ยวกับความยั่งยืนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะขึ้นอีกด้วย ได้แก่ ด้านการ

กำกับดูแลกิจการ ด้านนักลงทุนสัมพันธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ขณะที่หน่วยงานด้านความยั่งยืนในบางบริษัทจะทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลด้านความยั่งยืนเท่านั้น แต่จะประสานงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะฝ่ายสื่อสารองค์กรเพื่อทำหน้าที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกผ่านช่องทางที่มีความเฉพาะเจาะจง

เมื่อผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับความยั่งยืน (CaS) แล้วก็จะแสดงปฏิกิริยาตอบกลับในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งองค์กรจะวัดประสิทธิผล (output) และประสิทธิภาพ (outcome) ของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในหลากหลายรูปแบบและรายงานข้อมูลกลับ (feedback) ไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อรับทราบและนำไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แผนภาพที่ 1 กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทย



ที่มา: จากการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

นอกจากนี้ข้อมูลดังกล่าวยังถูกส่งกลับไปยังผู้บริหารเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนกลยุทธ์และการวางแผนการดำเนินงานต่อไป อันเป็นลักษณะของ bottom up (ลูกศรสีเขียว) ซึ่งในขั้นตอนนี้ถือเป็นการรักษาสมดุลให้กับระบบ (system) ของการดำเนินธุรกิจ และการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (CfS) จึงประกอบไปด้วยทั้ง การสื่อสารเรื่องความยั่งยืน (CoS) และการสื่อสารเกี่ยวกับความยั่งยืน (CaS) ควบคู่กันไปตลอดทั้งกระบวนการ โดยสะท้อนให้เห็นตามทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารและการมีปฏิสัมพันธ์ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ หรือสิ่งแวดล้อมของระบบ (system environment) ซึ่งจะเป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรที่คอยกำกับ ควบคุมรูปแบบของเนื้อหา ช่องทาง และวิธีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนถือได้ว่าเป็นความจำเป็นที่มากกว่าการสื่อสารประเภทอื่น ๆ อันเกิดจากเป้าหมายที่แตกต่างจากการสื่อสารโดยทั่วไป เพราะเป้าหมายสำคัญคือความยั่งยืนของธุรกิจที่เกิดจากการรักษาความสมดุลในทุกมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการกำกับดูแลกิจการ โดยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตนเอง ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (communication for change) 11)

นอกจากนี้ยังต้องอาศัยองค์ประกอบของการสื่อสาร โดยเฉพาะผู้นำองค์กรในฐานะผู้ส่งสารที่ต้องเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถสื่อสารด้วยข้อเท็จจริงที่เป็นมุมมองเดียวกันอย่างถูกต้อง เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน ทั้งนี้เนื้อหาต้องมีความเชื่อมโยงในทุกมิติของความยั่งยืนและเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดองค์กรควรต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่าน

ช่องทางแบบบูรณาการที่เหมาะสม สะดวกและรวดเร็ว ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยต้องพิจารณาถึงความคาดหวังที่แท้จริงและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสาร ตลอดจนคำนึงถึงบริบทขององค์กรและการสื่อสารด้วย

3. ปัจจัยผลผลิต

เป็นผลจากการดำเนินงานด้านการสื่อสารตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยอาจเป็นผลิตภัณฑ์ กิจกรรมและการบริการจากการสื่อสารที่จับต้องได้ และผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้ อันเกิดจากกิจกรรมทางการสื่อสาร (Parsons, Gokey, & Thornton, 2013) ทั้งนี้ บจ. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลผลิตจากกระบวนการสื่อสารในรูปแบบของการรายงานเพื่อความยั่งยืน (SD Report) ส่วนหนึ่งเป็นเพราะข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับที่กำหนดให้ บจ.ต้องจัดทำและเผยแพร่ต่อสาธารณะ โดย บจ. ส่วนใหญ่กำหนดผลลัพธ์ในรูปแบบของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ด้านความยั่งยืนที่ต้องสะท้อนให้ผู้มีส่วนได้เสียมองเห็นและเข้าใจถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จจากการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัทอีกด้วย (ณัฐศิริ บุญชวน, 2562)

อย่างไรก็ดีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนมองว่าการกำหนด KPI เพียงอย่างเดียวอาจไม่เหมาะสมกับบางมิติด้านความยั่งยืนที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นพลวัตร เช่น มิติสังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่มีความยืดหยุ่นอย่าง OKR (Objective Key Result) ร่วมด้วย จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและการสื่อสารเป็นสำคัญ ทั้งนี้องค์กรอาจกำหนดให้ KPI เป็นเงื่อนไขขั้นต่ำ (minimum requirement) ที่คนในองค์กรจะต้องบรรลุให้ได้ และกำหนดให้วัตถุประสงค์ตาม OKR เป็นส่วนเสริมพิเศษ ซึ่ง บจ. มีการกำหนดปัจจัยผลผลิตสำคัญ ๆ ดังนี้

- 3.1 การบรรจุความยั่งยืนให้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลกระทบกรรมการและผู้บริหารระดับสูงประจำปี
- 3.2 การรับรู้และเข้าใจของผู้มีส่วนได้เสียในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
- 3.3 การใช้ทรัพยากรขององค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น
- 3.4 เกิดนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
- 3.5 ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวทางและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้
- 3.6 ผลประกอบการดีขึ้นในเชิงเศรษฐกิจ ขณะที่สังคมและสิ่งแวดล้อมได้รับประโยชน์มากขึ้น
- 3.7 บริหารความเสี่ยงและจัดการภาวะวิกฤตได้ทันทั่วทั้ง
- 3.8 เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสียที่สอดคล้องกับแนวทางของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มุ่งหวัง
- 3.9 สถิติการร้องเรียนต่าง ๆ โดยรวมลดลงอย่างต่อเนื่อง
- 3.10 การเพิ่มสัดส่วนชาวเชิงบวก และลดปริมาณชาวเชิงลบและชาวปลอมให้อยู่ในระดับที่ไม่สร้างผลกระทบต่อธุรกิจ
- 3.11 การเปิดเผยข้อมูลโปร่งใส ครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอและทันเวลา

4. ปัจจัยผลสัมฤทธิ์

เป็นผลกระทบที่เกิดภายหลังจากกระบวนการสื่อสารได้เสร็จสิ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญคือความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลตามตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ในแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว รวมทั้งบรรลุตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยก่อให้เกิดความสมดุลทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตามผลสัมฤทธิ์จะต้องถูกตรวจสอบและประเมินเพื่อนำมาใช้เป็นบทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับการทบทวนและแก้ไขกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านกระบวนการซ้ำ ๆ ซึ่งต้องผสมผสานจากการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การตรวจสอบและการสื่อสารเข้าด้วยกัน (Dalal-Clayton & Bass, 2002) ซึ่งปัจจัยผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญมีดังนี้

- 4.1 ระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
- 4.2 ระดับความเชื่อมั่นและการยอมรับในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
- 4.3 องค์กรเกิดภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี
- 4.4 ระดับความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรและตราสินค้าเพิ่มมากขึ้น
- 4.5 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
- 4.6 เกิดการสร้างคุณค่าร่วมและทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้งสายโซ่อุปทาน
- 4.7 สามารถตอบสนองความต้องการและรักษาสมดุลของความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้เหมาะสม
- 4.8 มูลค่าหุ้นมีแนวโน้มสูงขึ้นและการถือครองหลักทรัพย์เพิ่มขึ้น
- 4.9 สามารถปรับตัวในภาวะและสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
- 4.10 เกิดความสมดุลในทุกมิติของความยั่งยืนด้วยการรักษาความสมดุลของผลกำไรให้เติบโตขึ้น ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุดด้วยการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศและมนุษยชาติอยู่ได้อย่างยั่งยืน

5. สิ่งแวดล้อมของระบบ

การสร้างความยั่งยืนด้วยการใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ นั้น องค์กรจำเป็นต้องรู้ เข้าใจและติดตามสภาพแวดล้อมของระบบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุง

กระบวนการและตรวจสอบระบบการสื่อสารขององค์กรให้อยู่ในสถานะสมดุลและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสิ่งแวดล้อมของระบบที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนมีดังต่อไปนี้

5.1 **ขนาดของธุรกิจหรือองค์กร** เพราะสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากรและทุน จำนวนกลุ่มและความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งการให้ความสำคัญและความพร้อมขององค์กรที่จะดำเนินงานตามแนวทางความยั่งยืน ซึ่งจะกำหนดรูปแบบและวิธีการสื่อสาร

5.2 **ลักษณะการประกอบธุรกิจ** เพราะธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างในกระบวนการจัดการ การบริหารผลิตภัณฑ์และบริการ และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน รวมทั้งการบริหารจัดการตลอดสายโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นกรอบสำคัญต่อการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

5.3 **งบประมาณในการสื่อสารเพื่อความยั่งยืนที่เพียงพอ** เพื่อใช้ในการบริหารและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยเฉพาะการผลิตสื่อ และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านความยั่งยืนขององค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งผู้ให้สำคัญบางส่วนเห็นว่าจำนวนของงบประมาณอาจไม่สำคัญเท่ากับการใช้ทรัพยากร ทุน และงบประมาณเหล่านั้นอย่างคุ้มค่า

5.4 **นวัตกรรมและเทคโนโลยีการสื่อสาร** ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลและติดตามข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งสร้างผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร องค์กรจึงต้องพิจารณาเทคโนโลยีการสื่อสารที่เหมาะสมในการติดตาม ดูแล และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการสื่อสารและรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไปพร้อมกัน

5.5 **ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร** ซึ่งมีอิทธิพลและสร้างผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร บริษัทจึงต้องพิจารณาและวิเคราะห์ให้ละเอียดและครอบคลุมตลอดสายโซ่อุปทาน ตลอดจนบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่เสมอเพื่อให้การดำเนินงานและการสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น

5.6 **แรงผลักดันจากนักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสีย** เพราะการทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลากหลาย

กลุ่ม โดยเฉพาะนักลงทุนและผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นกลุ่มที่คอยกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องบริหารกิจการให้ดี และมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

5.7 **แนวโน้มสถานการณ์และบรรทัดฐานใหม่ของสังคมโลก** องค์กรต้องติดตามสถานการณ์และแนวโน้มของโลก (global trend) ตลอดจนบรรทัดฐานใหม่ (new normal) ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานและการสื่อสารให้พร้อมรับต่อสถานการณ์ของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.8 **กฎระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแล** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ถือเป็นกรอบในการดำเนินธุรกิจและการสื่อสารเพื่อความยั่งยืน ซึ่งต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและสื่อต่าง ๆ ของ บจ. ไทย ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามปัจจัยภายใต้กรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบทำให้เห็นแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทยที่สำคัญดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการจัดโครงสร้างการจัดการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนที่รองรับในทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบาย บริหารจัดการและปฏิบัติการ โดยระดับนโยบายสามารถแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการด้านความยั่งยืนโดยเฉพาะหรือเพิ่มเติมเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ส่วนระดับบริหารจัดการควรแต่งตั้งให้มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านความยั่งยืนเพื่อรับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม และส่วนของระดับปฏิบัติการควรแต่งตั้งฝ่ายความยั่งยืนขึ้นเฉพาะเพื่อเป็นหน่วยขับเคลื่อนและรับผิดชอบด้านการสื่อสารความยั่งยืนร่วมกับฝ่ายสื่อสารองค์กร ทั้งสามส่วนนี้จะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารหลักด้านความยั่งยืนขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้เสียผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ

ค่านิยม ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์องค์กร นโยบายและแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมเรื่องความยั่งยืน

นอกจากนี้การวิเคราะห์ประเด็นที่มีนัยสำคัญและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอย่างละเอียดจะช่วยให้สามารถวางกลยุทธ์การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบในแต่ละปัจจัยนำเข้าเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกบจ. กำหนดให้มีขึ้นอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญให้กับกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. กระบวนการ เป็นขั้นตอนหรือวิธีการถ่ายทอดหรือส่งผ่านข้อมูลข่าวสารขององค์กรไปสู่ผู้รับสารเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารเรื่องความยั่งยืน (CoS) และการสื่อสารเกี่ยวกับความยั่งยืน (CaS) ควบคู่กันไปตลอดทั้งกระบวนการ โดยทุก บจ. ให้ความสำคัญกับการออกแบบเนื้อหาสาระที่เน้นผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในอดีต สิ่งที่ทำปัจจุบันและแผนที่จะทำในอนาคตที่เชื่อมโยงมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการเข้าด้วยกันการตามแนวปฏิบัติสากลของการรายงาน ทั้งนี้เนื้อหาที่สร้างขึ้นจะอยู่ภายใต้แนวคิดหลัก (Theme) ประจำปี และเอกลักษณ์ (Corporate Identity) ของแต่ละองค์กร ซึ่งนำเสนอทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษาที่ดึงดูดความสนใจและนำเสนอด้วยภาษาไทยและภาษาอังกฤษเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามแม้บจ.ส่วนใหญ่เลือกสื่อสารผ่านช่องทางที่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย แต่จะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ “รายงานความยั่งยืน” และ “เว็บไซต์ของหน่วยงาน” ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติทั้งไทยและสากล ในขณะที่การสื่อสารผ่านช่องทางอื่น ๆ ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เช่น สื่อบุคคล ที่ไม่ปรากฏผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนนอกเหนือไปจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และฝ่ายความยั่งยืน หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสิ่งพิมพ์ที่ถูกลดทอดความสำคัญลงไป บจ. จึงควรพิจารณาความคุ้มค่าในการเลือกใช้และบูรณาการช่องทางการสื่อสารให้สอดคล้องกับความคาดหวังของทุกกลุ่มผู้รับสารด้วย

3. ปัจจัยผลผลิต ช่วยสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรผ่านการกำหนดค่า KPI ซึ่งเป็นได้ทั้ง

วัจนภาษาและอวัจนภาษา โดยจะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้าอีกครั้งและมีผลต่อการกำหนดเนื้อหาสาระในอนาคต ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ และการบริการจากการสื่อสารที่จับต้องได้ หรือผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้อันเกิดจากกิจกรรมทางการสื่อสาร (Karin Ahlin, 2019) แต่ผลวิจัยพบว่าบจ.ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลผลิตของการสื่อสารในรูปแบบของรายงานความยั่งยืนที่ต้องจัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปีตามแนวปฏิบัติสากล รวมถึงระดับการรับรู้และเข้าใจของผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องอยู่ในเกณฑ์ที่ดี สถิติข้อร้องเรียนต่าง ๆ และข่าวเชิงลบลดลง ไปจนถึงผลประโยชน์ประกอบการที่ดีขึ้น ซึ่งล้วนแต่เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณในระยะสั้น อย่างไรก็ตามปรากฏผลลัพธ์ของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในเชิงคุณภาพไม่มากนักอันเนื่องจากการวัดประสิทธิผลที่ต้องอาศัยระยะเวลานาน อาทิ พฤติกรรมด้านความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรมุ่งหวัง เช่น การลดการบริโภคอย่างฟุ่มเฟือย การแยกขยะ การไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน การไม่ทุจริตในหน้าที่ ฯลฯ เหล่านี้จึงเป็นความท้าทายของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งต้องพิจารณาตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไปอย่างเหมาะสม

4. ปัจจัยผลสัมฤทธิ์ เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร โดยทั่วไปมักจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ทัศนคติหรือพฤติกรรมของกลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย ซึ่งพิจารณาจากการเปิดรับสารหรือสื่อขององค์กร ทั้งนี้สารที่ได้รับการพัฒนาจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถดึงดูดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมาย บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ต้องการ และสามารถสื่อสารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (World Health Organization, 2017) อย่างไรก็ตาม บจ. ส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ของการสื่อสารแตกต่างกันไปตามบริบทของธุรกิจและสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร เช่น ระดับความพึงพอใจ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีขึ้น การถือครองหลักทรัพย์สินและมูลค่าหุ้นสูงขึ้น เป็นต้น แต่เป้าหมายด้านความยั่งยืนที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญคือการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างสมดุล และการบรรลุเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติสากลที่มุ่งหวังให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่า

ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

5. สิ่งแวดล้อมของระบบ องค์การที่มีการแลกเปลี่ยนกับสิ่งแวดล้อมของระบบเสมอจะช่วยเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Katherine Miller, 2012) อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า กระแสโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงของประชากรล้วนส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงาน (Jones, 2005) ซึ่งพบว่าการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุก บจ. ล้วนคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของระบบอย่างยิ่ง เพราะนอกจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมให้กระบวนการดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและอยู่ภายใต้เงื่อนไขขององค์กรแล้ว ยังกลายเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญให้กับกระบวนการสื่อสารอีกด้วย ทำให้เกิดการนำเข้าข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนใหม่ ๆ ซึ่งองค์กรใช้ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ทั้งยังเป็นการรักษาสมดุลของระบบองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการและได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียได้ต่อไป ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าหัวใจสำคัญของการรักษาสมดุลคือการที่ทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนัก (sense) และตอบสนอง (response) ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่รวดเร็ว

ข้อเสนอแนะผลการวิจัยและการประยุกต์ใช้

เพื่อให้การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเข้าใจคุณลักษณะสำคัญและองค์ประกอบต่าง ๆ ในกระบวนการสื่อสาร และประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพธุรกิจหรือการบริหารจัดการภายในองค์กร ตลอดจนบริบทแวดล้อมของการสื่อสาร ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. ผู้สื่อสารในฐานะบุคคล หรือองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความรู้ และความ

เข้าใจอย่างดีพอ คอยติดตามความเคลื่อนไหวและเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการตามแนวทางของความยั่งยืน จึงจะสามารถสื่อสารและถ่ายทอดความหมายด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามผู้สื่อสารด้านความยั่งยืนถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร และสัมฤทธิ์ผลของการสื่อสารจะเกิดขึ้นไม่ได้หากผู้สื่อสารไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความยั่งยืน

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรไม่ใช่แค่เพียงใช้คำว่า “ยั่งยืน” ลงไป แต่ควรปรากฏแนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารและการดำเนินงานด้านความยั่งยืนนอกจากนี้ยังควรบรรจุอยู่ในค่านิยม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ซึ่งจะช่วยกำหนดรูปแบบการสื่อสารและพฤติกรรมของพนักงานที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ควรมีการสื่อสารและทบทวนอยู่เสมอ

3. การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนมีเป้าหมายสำคัญคือมุ่งหวังให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตนเอง องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศ รวมทั้งเกิดความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังกับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมกัน ดังนั้นการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องมุ่งเป้าหมายให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและหวังผลในระยะยาว

4. เนื้อหาสารต้องเชื่อมโยงทุกมิติของความยั่งยืนซึ่งมีความซับซ้อนและเข้าใจยาก เนื้อหาจึงต้องถูกออกแบบอย่างสร้างสรรค์ ดึงดูดความสนใจ เข้าใจง่าย ให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลา ซึ่งต้องได้รับการตรวจสอบ ทั้งนี้สามารถใช้เทคนิคการนำเสนอด้วยภาพ เช่น อินโฟกราฟิก แอนิเมชัน ไอคอน แดชบอร์ด ฯลฯ ร่วมกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสื่อสาร เช่น การใช้เทคโนโลยีโลกเสมือน (VR) เป็นต้น ซึ่ง จะช่วยเพิ่มการรับรู้ได้ดียิ่งขึ้น และสร้างการตัดสินใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสมจากการเปรียบเทียบข้อมูลได้

5. การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ใช่แค่การเผยแพร่ข้อมูลผ่านรายงานต่าง ๆ เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้

ช่องทางในปัจจุบันมีหลากหลายและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีการเปิดรับสื่อที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้การประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารที่องค์กรมีอยู่อย่างบูรณาการ และเป็นช่องทางที่ผู้มีส่วนได้เสียเปิดรับและมีปฏิสัมพันธ์ (interactive) ได้โดยง่ายจะช่วยให้การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนสัมฤทธิ์ผล

6. บริษัทส่วนใหญ่กำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อวัดผลของกระบวนการสื่อสาร แต่อย่างไรก็ตามการใช้ KPI กับ การสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอาจไม่เพียงพอ เพราะมิติต่าง ๆ เป็นพลวัตรสูงเช่น ด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ประกอบกับแนวคิดของความยั่งยืนเป็นการมองเป้าหมายในระยะยาว องค์กรจึงต้องผสมผสาน OKR หรือตัวชี้วัดอื่น ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และในเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการใช้วัดประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการสื่อสาร

7. หัวใจสำคัญอีกประการของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานสำคัญ ๆ เช่น การวางแผน การจัดทำโครงการ และประเมินผลโครงการ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งนอกจากองค์กรจะสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่แล้ว ยังช่วยในการกำหนดแผนการดำเนินงานและการสื่อสารเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังกับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสได้อีกด้วย

8. ผู้มีส่วนได้เสียในฐานะผู้รับสาร เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการให้การสนับสนุนการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจึงต้องมีแนวปฏิบัติในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ตลอดจนแนวทางการสื่อสารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนระบุว่าแม้หลายองค์กรจัดให้มีกระบวนการวิเคราะห์ขึ้นจริง แต่ทำเพื่อใช้ตอบการประเมินผลจากหน่วยงานกำกับดูแลเท่านั้น โดยขาดกระบวนการวิเคราะห์ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ทำให้

ได้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง องค์กรจึงจำเป็นต้องอธิบายถึงวิธีการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งความคาดหวังและผลประโยชน์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนเหตุผลที่องค์กรเลือกแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นด้วย (GRI, 2015) เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดแผนการดำเนินงานและการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้สนใจสามารถนำงานวิจัยนี้ไปศึกษาต่อยอดเพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดและแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นมาตรฐาน โดยอาจศึกษาบริษัทจดทะเบียนในต่างประเทศที่มีการสื่อสารด้านความยั่งยืนอันโดดเด่นเพิ่มเติมได้

2. ผู้สนใจสามารถศึกษากลุ่มตัวอย่างจากองค์กรในรูปแบบอื่น ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทจำกัด หรือกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งถือเป็นหน่วยขับเคลื่อนด้านความยั่งยืนของประเทศเช่นเดียวกับบริษัทจดทะเบียนไทย

3. งานวิจัยนี้พิจารณาเพียงสื่อหลักที่บริษัทเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้แก่ รายงานประจำปี รายงาน 56-1 รายงานความยั่งยืนและเว็บไซต์ของบริษัทเท่านั้น ผู้สนใจยังสามารถศึกษาวิถีการสื่อสารและการสร้างภาพลักษณ์ การเข้ารหัสความหมายหรือสร้างสัญญาณวาทกรรมด้านความยั่งยืนในสื่อต่าง ๆ ของบริษัทที่ดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพิ่มเติมได้

4. ด้วยแนวโน้มอันใกล้หน่วยงานกำกับดูแลทั้งของไทยและต่างประเทศกำลังผลักดันแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการรายงานความยั่งยืนในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ แบบ 56-1 One Report โดย ก.ล.ต. รายงานแบบบูรณาการ (Integrated Report) โดย The International Integrated Reporting Council (IIRC) ฯลฯ ซึ่งผู้สนใจสามารถนำมาวิเคราะห์กลวิธีวิเคราะห์เนื้อหา หรือการประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มเติมได้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- คณะกรรมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. (2561). รายงานผลการทบทวนการดำเนินการตามวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2530 ระดับชาติโดยสมัครใจของไทย พ.ศ. 2561. วันที่เข้าถึงข้อมูล 28 พฤศจิกายน 2563, แหล่งที่มา <http://www.mfa.go.th/sep4sdgs/en/articles/70263-SEP-Publications-and-eBooks.html>
- ณัฏฐา คงศรี. (2560). จาก MDGs สู่ SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่เปลี่ยนไปเพื่อความยั่งยืน. วันที่เข้าถึงข้อมูล 28 พฤศจิกายน 2563, แหล่งที่มา <https://sdgmove.wordpress.com/2017/08/13/mdgstosdgs/>
- ณัฐศิริ บุญชวน. (2562). การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน. วันที่เข้าถึงข้อมูล 28 พฤศจิกายน 2563, แหล่งที่มา <https://www.setsustainability.com/download/yz31wdmt64gq7jf>
- ธีรกร ย้อยแสง. (2555). การใช้ทฤษฎีระบบในการกำหนดนโยบายและแผนประชาสัมพันธ์ มิตซูบิชิ มิวราจ ใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). ไขความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). Sustainable development showcases 2017. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. (2539). การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสงค์ กัลป์ยานะธรรม. (2550). การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนม คลีฉายา. (2561). หลัก เทคนิค และวิธีการประเมินผลการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: โครงการตำรา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. (2556). CSR กับการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารเศรษฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 6(2), 1-10.
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. (2558). การสื่อสารองค์กร : แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน = Corporate Communication : Strategic Concepts for Sustainability Reputation. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2561). โครงการส่งเสริมการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของอุดมศึกษาและหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมองของชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560). การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน. วันที่เข้าถึงข้อมูล 28 พฤศจิกายน 2563, แหล่งที่มา <https://www.sec.or.th/cgthailand/th/pages/overview/cgandsustainablebusinessdevelopment.aspx>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2546). การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย. เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2546 การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

ภาษาอังกฤษ

- Ahlin, K. (2019). Measuring the Immeasurable? The Intangible Benefits of Digital Information *Information Security and Privacy in Business and Society*, 6176-6185. doi:10.24251/HICSS.2019.743
- Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business Better World*. London: Business and Sustainable Development Commission.
- BWD. (2020). *Don't report sustainability – communicate it!*. Retrieved November 28, 2020, from <https://bwdstrategic.com/thoughts/dont-report-sustainability-communicate/>
- Dalal-Clayton, B., & Bass, S. (2002). *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. New York: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- GRI. (2015). *Item 20 – Transition to GRI Standards 2: Content Principles*. Retrieved November 28, 2020 from Amsterdam: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2335/item-20-transition-to-gri-standards-mock-up-of-sustainability-reporting-standard-2-content-principles.pdf>
- GRI, UN Global Compact, & WBCSD. (2016). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Retrieved from <https://sdgcompass.org/>
- Jones, E. (2005). *A systems approach to an into organizational communication within the Fire and Emergency Services Authority of Western Australia: An action research study*: Edith Cowan University.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (6 ed.). USA: Lyn Uhl.
- Parsons, J., Gokey, C., & Thornton, M. (2013). *Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming*. UK: Conflict, Crime, and Violence Results Initiative (CCVRI).
- Riel, C. B. M. V. (1992). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Riel, C. B. M. V., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management*. USA: Routledge.
- Kuntasuwun, R. (2018). *Strategic Sustainability Communication Model of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand*. (Doctor of Philosophy). National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. USA: Routledge.
- Tiyarattanachai, R., & Chhang, R. (2019). Perspectives of Thai Listed Companies on the United Nations' Sustainable Development Goals. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 265, 1-9. doi:10.1088/1755-1315/265/1/012011
- United Nations. (2015). *The Global Goals for Sustainable Development*. Retrieved November 28, 2020 from <https://www.un.or.th/globalgoals/the-goals/>
- United Nations. (2019). The Sustainable Development Agenda. *Sustainable Development*. Retrieved November 28, 2020 from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- World Health Organization. (2017). *WHO Strategic Communications Framework for effective communications*. Switzerland: World Health Organization.