

.....  
**การจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**  
**Sustainability Management of the Listed Companies in the Stock Exchange**  
**of Thailand**

**จุมพล เด่นเมฆา<sup>1</sup>, สุนันทา เสถียรมาศ<sup>2</sup> และฐิติมา ให้อายอง<sup>3</sup>**

**Jumpol Denmekha<sup>1</sup>, Sunanta Satieramas<sup>2</sup> and Thitima Holomyong<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>1</sup>Doctor of Management Program College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin

<sup>2</sup>Lecturer of the Doctor of Management Program College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin

<sup>3</sup>Lecturer of the Doctor of Management Program College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail : [jumpol.den@mutr.ac.th](mailto:jumpol.den@mutr.ac.th)<sup>1</sup>, [sunanta.sat@mutr.ac.th](mailto:sunanta.sat@mutr.ac.th)<sup>2</sup>, [thitima.hol@mutr.ac.th](mailto:thitima.hol@mutr.ac.th)<sup>3</sup>

Received: May. 29,2024; Revised: Jun. 14,2024; Accepted: Jun. 15,2024

### **บทคัดย่อ**

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ 2) วิเคราะห์ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนฯ และ 3) นำเสนอรูปแบบของการจัดการเพื่อความยั่งยืนฯ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 16 คน มีขอบเขตด้านเนื้อหาเป็นการศึกษาการจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวทางคู่มือการรายงานความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Thematic Analysis)

ผลจากการวิจัยพบว่า 1) การจัดการเพื่อความยั่งยืนฯประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นผู้นำการกำกับดูแลการจัดการเพื่อความยั่งยืน การกำหนดประเด็นและกลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืน การนำนโยบายและกลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล 2) ในอดีตบริษัทมุ่งเน้นผลกำไรในระยะสั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ทำให้เกิดปัญหาผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติ สิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล และ 3) รูปแบบการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ ประกอบด้วย ผลประกอบที่ดี เป้าหมายการเติบโตอย่างยั่งยืนและความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ส่วนข้อเสนอแนะการนำไปใช้คือการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ:** การจัดการเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทจดทะเบียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### **Abstract**

This research article were aim to: 1) Study the sustainability management of companies listed on the Stock Exchange of Thailand and the MAI Stock Exchange 2) Analyze problems in management for sustainability. 3) Present a model of management for sustainability. This research was qualitative research in the form of structured in-depth interviews with 16 stakeholders. The content scope was a study of sustainability management according to the guidelines of the Sustainability Reporting Manual for Listed

Companies, 2022, Stock Exchange of Thailand and analyzing data by qualitative method (Thematic Analysis)

The results of the research found that 1) Sustainability management consists of The organization's chief executive leads the charge in overseeing sustainability management, Determining key issues and strategies for sustainability management, Implementing policies and strategies for sustainability management and Monitoring performance and disclosing information. 2) In the past, the company focused on generating short-term profits to satisfy shareholders. This causes problems and impacts on stakeholders in the dimensions of environment, society, and corporate governance. 3) The model of sustainability management of the listed companies consists of Good business performance results, Sustainable growth goals and Long-term survival of the organization. A suggestion for effective sustainability management is to set indicators to evaluate performance in a concrete way.

**Keywords:** Sustainability management, The Stock Exchange of Thailand, The listed companies, Stakeholders

## บทนำ

การจัดการเพื่อความยั่งยืนเป็นแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียวแต่คำนึงถึง 3 ปัจจัยหลัก คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ (Environment, Social, Governance : ESG) ซึ่งปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมนักลงทุนทั่วโลก และแนวคิด ESG นี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือแก่ธุรกิจที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอดีตบริษัทจะมุ่งสร้างผลประกอบการที่ดีเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นจนละเลยการจัดการเพื่อความยั่งยืนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว และไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายในขององค์กรคือการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร และปัจจัยภายนอกจากปัญหาจากการดำเนินธุรกิจที่สร้างผลกระทบ ต่อสภาพสิ่งแวดล้อมและสังคมหรือชุมชนในประเทศและในต่างประเทศที่อาจจะกระทบมาถึงประเทศไทยทั้ง 3 มิติ คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังกรณีตัวอย่าง เช่น ผลกระทบด้านสภาพสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2566 มาตรการปรับราคาคาร์บอนก่อนเข้าพรมแดน (CBAM) ที่ผู้ส่งออกไทยในอุตสาหกรรมควรให้ความสนใจเร่งปรับตัวเพิ่มประสิทธิภาพและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รักษาฐานลูกค้าในต่างประเทศและเตรียมรองรับมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่จะมีความเข้มงวดมากขึ้นทั้งจากสหภาพยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกา หรือผลกระทบด้านสังคม ปี พ.ศ. 2564 เรื่องการใช้แรงงานอย่างไม่เป็นธรรมในอุตสาหกรรมประมงที่เกิดจากไม่ปฏิบัติตามกฎหมายด้านสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากลซึ่งกลายเป็นข่าวใหญ่ไปทั่วประเทศไทยและทั่วโลก และผลกระทบด้านบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี พ.ศ. 2540 ปัญหาวิกฤตทางการเงินหรือวิกฤตต้มยำกุ้งของประเทศไทยที่เกิดจากความผิดพลาดของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้นการจัดการเพื่อความยั่งยืนจึงเป็นมาตรการป้องกันความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ ทั้งปัจจัยภายในคือการบริหารจัดการภายในองค์กร และการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจของประเทศหรือในต่างประเทศ ทำให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ จึงได้ออกมาตรการในการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนฯ มีศักยภาพในด้านการจัดการเพื่อความยั่งยืนให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลเพื่อส่งเสริมให้เป็นบริษัทที่มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลต่อการจัดการเพื่อ

ความยั่งยืนและผลประกอบการในระยะยาวของกิจการ ดังนั้นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจัดทำคู่มือการรายงานความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเพื่อความยั่งยืนให้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ยึดถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ปัจจุบันรูปแบบของการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนตามแนวทาง ESG ได้รับความนิยมนักลงทุนทั่วโลก และแนวคิดนี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือแก่ธุรกิจที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนเนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาการลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้าน ได้แก่

ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินธุรกิจ และการจัดการพลังงาน น้ำ และพลังงานทดแทน การจัดการขยะและของเสีย เป็นต้น

ด้านสังคม เป็นหลักเกณฑ์ที่ชี้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับลูกค้า คู่ค้า ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร เป็นการพิจารณาเรื่องสิทธิมนุษยชน ความยุติธรรมทางสังคม การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความเสมอภาค ความหลากหลาย การมีส่วนร่วม สิทธิมนุษยชนและการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น และผลกระทบทางสังคม อื่น ๆ

ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ เป็นหลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของกิจการให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อสร้างผลประโยชน์ที่ดี และการจัดทำรายงานความยั่งยืนเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, คู่มือการรายงานความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2565)

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบของการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาค้นคว้าแนวคิดการจัดการเพื่อความยั่งยืน และหลักเกณฑ์คู่มือการรายงานความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียนตามแนวทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งศึกษาประเด็นความยั่งยืนซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเพื่อความยั่งยืนที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ และได้ดำเนินการสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวคิดการจัดการเพื่อความยั่งยืน ดังนี้

### แนวคิดของการจัดการเพื่อความยั่งยืน

การจัดการเพื่อความยั่งยืน เป็นแนวทางที่บริษัทคำนึงถึงผลประกอบการที่ดีควบคู่ไปกับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยแต่ละบริษัทจะมีกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่แตกต่างกันในการดำเนินงานและอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด ESG 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่

1. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นผลมาจากการดำเนินธุรกิจย่อมมีผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นความรับผิดชอบต่อบริษัทที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในประเด็นตัวชี้วัดความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของธุรกิจ อาทิเช่น ยอดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก, ยอดการใช้พลังงาน สัดส่วนการใช้พลังงาน การใช้น้ำ

การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ การลดความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น

2. ด้านสังคม (Social) ประเด็นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นความรับผิดชอบของบริษัทที่มีต่อสังคมในประเด็นตัวชี้วัดความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของธุรกิจ อาทิเช่น ได้แก่ อัตราส่วนค่าตอบแทนในมติหญิงชาย ร้อยละของการออกจากงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การปฏิบัติแรงงานอย่างเป็นธรรม การไม่เลือกปฏิบัติ อัตราการบาดเจ็บ นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน

3. ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ (Governance) ประเด็นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบริษัทมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นความรับผิดชอบของบริษัทในประเด็นตัวชี้วัดความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของธุรกิจ อาทิเช่น ความหลากหลายในโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท จรรยาบรรณคู่ค้า จริยธรรมและการดำเนินธุรกิจ การจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืนและการรายงานข้อมูลตามข้อกำหนด ข้อปฏิบัติในการเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น (สถาบันไทยพัฒนา, 2566)

### แนวคิดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

เป็นการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพในการป้องกันมลพิษ และการเปลี่ยนแปลงสภาวะอากาศ โดยเป็นแนวคิดขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เป็นการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยรวมที่สะท้อนถึงแนวทางการจัดการพลังงานและทรัพยากรอย่างคุ้มค่าของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการประกอบธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมเพื่อสภาพแวดล้อมที่ดีของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน และสังคม

2. การจัดการพลังงาน เป็นการจัดทำแผนการจัดการหาพลังงานและกำหนดมาตรการในการใช้ไฟฟ้า น้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งการใช้พลังงานทดแทนอื่น ๆ อย่างคุ้มค่าสะท้อนการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการลดการพึ่งพาพลังงานสิ้นเปลือง หรือเชื้อเพลิงที่ใช้แล้วหมดไป

3. การจัดการน้ำ เป็นการวางแผนการหาแหล่งน้ำเพื่อให้พอเพียงแก่การดำเนินธุรกิจ และการจัดการใช้น้ำอย่างคุ้มค่า เป็นการสะท้อนการจัดการต้นทุนในกระบวนการธุรกิจและลดความเสี่ยงในการขาดแคลนทรัพยากรน้ำ

4. การจัดการขยะและของเสีย เป็นการกำหนดนโยบายในการลดมลพิษ การจัดการลดขยะและของเสียจากการดำเนินธุรกิจ และการจัดการปริมาณขยะและของเสียที่ผ่านกระบวนการ Reuse หรือ Recycle ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลดผลกระทบเชิงลบจากกระบวนการธุรกิจที่อาจสร้างความเดือดร้อนให้แก่ชุมชนและสังคม

5. การจัดการก๊าซเรือนกระจก เป็นการปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานสากลเกี่ยวกับการจัดการก๊าซเรือนกระจก และเป้าหมายการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมองค์กร การกำหนดเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อปี และการจัดการควบคุมและลดปริมาณปล่อยก๊าซเรือนกระจกแต่ละปีอย่างต่อเนื่องจะช่วยบรรเทาปัญหา และความรุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติต่อกิจกรรมทางธุรกิจ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ความรับผิดชอบต่อธุรกิจในมิติสิ่งแวดล้อม, 2567)

### แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน เป็นการจัดทำนโยบายการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนแสดงถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง และความพยายามในการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน และความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค เป็นแนวทางการจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืนสำหรับมิติด้านสังคม ได้แก่ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน นโยบายการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค และความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคม โดยความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการเป็นกลไกการดำเนินงานของกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรภายใต้จุดมุ่งหมายที่ต้องการดูแลผลกระทบจากการดำเนินงานที่จะเกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการอย่างเป็นธรรมนอกเหนือจากสิทธิที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงได้รับตามกฎหมาย รวมถึงการใช้ขีด

ความสามารถทางธุรกิจในการสร้างคุณค่าร่วมให้แก่สังคม ตลอดจนการสงเคราะห์ช่วยเหลือส่วนรวมตามกำลังและความสามารถของกิจการ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว โดยกำหนดประเภทของกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนมี 3 ประเภทคือ

1. การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการหลัก (CSR-in-Process) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของบริษัทหรือองค์กรนั้นๆ ที่แสวงหากำไรแต่ไม่ลืมที่จะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การควบคุมและป้องกันการสร้างมลพิษจากกระบวนการผลิต การผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน การพัฒนาและการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม

2. การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการหลัก (CSR-after-Process) คือ กิจกรรมที่ดำเนินการนอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจปกติโดยเป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่แสวงหากำไรในธุรกิจต่างๆ และนำเงินส่วนหนึ่งที่เป็นรายได้จากการสินค้าหรือบริการที่ไม่ได้อยู่ในกระบวนการผลิต การขายสินค้า หรือบริการของบริษัทเป็นกิจกรรมที่ถูกลงแผนและทำขึ้นมาหลังจากการดำเนินธุรกิจ เช่น การบริจาคเงินสมทบทุน การบริจาคเงินช่วยเหลือภัยพิบัติ การสร้างโรงเรียนในต่างจังหวัด หรือการเป็นอาสาสมัครในด้านต่างๆ

3. การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแบบกิจการเพื่อสังคม (CSR-as-Process) คือ กิจการเพื่อสังคมจะมีความแตกต่างจากกิจกรรมเพื่อสังคมและธุรกิจเพิ่มสังคม เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมนั้นเป็นการทำโดยที่ไม่ได้แสวงหากำไรให้กับตัวเอง หรือเรียกได้ว่าทุกกระบวนการของธุรกิจนั้นจะเกี่ยวข้องกับประโยชน์เพื่อสังคมทั้งหมด เช่น มูลนิธิเพื่อสังคม องค์กรสาธารณประโยชน์ (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2555)

### แนวคิดบริษัทภิบาลและเศรษฐกิจ

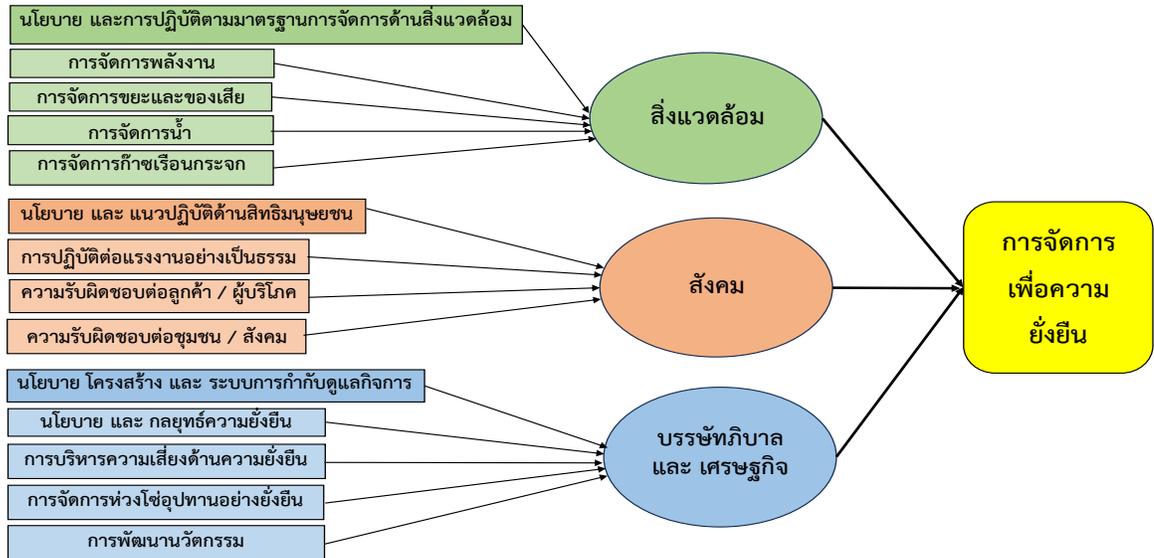
บริษัทภิบาล หรือเรียกในอีกชื่อหนึ่งว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี คือโครงสร้างและกระบวนการภายในกิจการที่จัดให้มีขึ้นสำหรับการกำหนดทิศทางและสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของกิจการให้มีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความเสียหายของกิจการ และมีการเติบโตอย่างยั่งยืนพร้อมกับความสามารถในการกำกับดูแลธุรกิจ เพื่อสร้างผลประโยชน์ที่ดี และส่งเสริมการเติบโตของกิจการอย่างมั่นคง ได้แก่ นโยบาย โครงสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการ นโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน และการพัฒนานวัตกรรม

หน่วยงานภาครัฐของไทยที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนบริษัท เช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้ใช้คำว่า ธรรมภิบาล แทนคำว่ากำกับดูแลกิจการที่ดี แต่ทว่าบางหน่วยงานในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เช่น กองธรรมาภิบาลธุรกิจ ได้เลือกใช้คำใหม่โดยนิยามศัพท์ใหม่คือ “ธรรมาภิบาลธุรกิจ” ไว้ในคู่มือเกณฑ์มาตรฐานธรรมาภิบาลธุรกิจว่าหมายถึง “การบริหารจัดการที่ดี โดยการควบคุมดูแลกิจการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ และรู้จักใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่ทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติได้รับประโยชน์อย่างยุติธรรม” ฉะนั้นการกำกับดูแลกิจการจึงอาจมีชื่อเรียกอื่นในบริบทต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ธรรมภิบาล หรือบริษัทภิบาล หรือ Corporate Governance หรือ CG กล่าวได้ว่าปัจจุบันการกำกับดูแลกิจการในภาคเอกชน เป็นกลไกการเชื่อมโยงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่าง ๆ ทั้งผู้ถือหุ้น ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ และลูกจ้างของบริษัทให้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, บริษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ, 2567)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นการศึกษาประเด็นด้านความยั่งยืนซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลต่อการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในมิติด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านบริษัทภิบาลและเศรษฐกิจ ตามแนวทางของคู่มือการรายงานความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2565, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตาม

มาตรฐานด้านความยั่งยืนตามกรอบสากลของ Global Reporting Initiative Standards (GRI) เพื่อจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2565)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้คัดเลือกโดยใช้เกณฑ์คุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษาโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มคือ 1) บุคลากรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ 2) เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย - ตลท. หรือ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ - กลต. 3) นักลงทุนรายใหญ่ และ นักลงทุนรายย่อย ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4) นักวิเคราะห์การลงทุน และนักวิชาการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 5) ลูกค้าของบริษัทจดทะเบียนผู้ให้ข้อมูลสำคัญในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกแบบมีโครงสร้าง เครื่องมือในการวิจัยจะประกอบด้วยคำถามที่แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) การจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) วิเคราะห์ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและ 3) รูปแบบของการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในมิติ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ ซึ่งข้อคำถามพัฒนาจากกรอบแนวคิดการวิจัยและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การค้นคว้าผ่านเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาผ่านเอกสารต่าง ๆ ตั้งแต่รายงานประจำปี แผนงานดำเนินการ แผนงบประมาณ รายงานผลการดำเนินการและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังศึกษาผ่านเว็บไซต์ ผลงาน ทางวิชาการ งานวิจัย และงานศึกษาต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ระบุบุคคลแบบมีโครงสร้างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 16 คน โดยการพูดคุยในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ซักถาม ข้อมูลและความคิดเห็นควบคู่ไปกับการสังเกตการณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Thematic Analysis) ซึ่งผู้วิจัย ประยุกต์มาจากแนวคิดการวิเคราะห์เชิงคุณภาพของ Miles & Huberman (1994); Braun & Clarks (2006) และ Creswell & Plano Clark (2007) การวิเคราะห์ข้อมูลมี 5 ขั้นตอนคือ การจัดระเบียบข้อมูล การกำหนดรหัสข้อมูล การให้ความหมายของข้อมูล การแสดงข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบแก่นสาระ (Thematic Analysis)

## ผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างตามแนวทางการจัดการเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปเป็นผลการวิจัยทั้ง 3 ส่วน ดังนี้

### 1. การจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกระบวนการจัดการเพื่อความยั่งยืนพบว่ามีความสอดคล้องกับคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน, สถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแนวทางพื้นฐานในการจัดการเพื่อความยั่งยืน ดังนี้ (สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2562)

#### 1.1 ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นผู้นำองค์กรในการกำกับดูแลด้านการจัดการเพื่อความยั่งยืน

จัดตั้งคณะกรรมการการจัดการเพื่อความยั่งยืน โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธานเพื่อมอบนโยบายการจัดการเพื่อความยั่งยืนให้แก่ทุกหน่วยงานทั้งองค์กรปฏิบัติตามนโยบายโดยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อความยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการจัดการเพื่อความยั่งยืนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

#### 1.2 การประเมินประเด็นสำคัญ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการจัดการเพื่อความยั่งยืน

กำหนดประเด็นที่เป็นสาระสำคัญของการจัดการเพื่อความยั่งยืนและนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร เช่น นักลงทุนสถาบัน และดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความคาดหวังอย่างชัดเจนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการจัดทำกลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืน รวมทั้งแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืนในการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับองค์กรให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 1.3 การนำนโยบาย และกลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

กรอบกลยุทธ์ทั้งหมดได้ถูกถ่ายทอดไปในแผนธุรกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ แผนการดำเนินงาน ตลอดจนกลไกและวิธีการที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของบริษัทเช่น โครงสร้างกำกับดูแล การกำหนดเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถผลักดันการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

### 1.4 การติดตามผลการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล

การติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืนในแต่ละประเด็นความยั่งยืนและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยดำเนินการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานและแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน, 2567)

## 2. การวิเคราะห์ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในอดีตบริษัทมุ่งเน้นการสร้างผลกำไรในระยะสั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านการจัดการเพื่อความยั่งยืนโดยสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในระยะยาว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มต่าง ๆ สามารถระบุปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ จากประเด็นความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ จากการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ดังนี้คือ

### 2.1 มิติด้านสิ่งแวดล้อม

ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ สำหรับมิติด้านสิ่งแวดล้อม จะเป็นเรื่องของการจัดการนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถ ในการใช้พลังงานและทรัพยากรของบริษัทอย่างคุ้มค่า โดยปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนมิติด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของบริษัท
- 2) การจัดการขยะและของเสียที่ไม่มีประสิทธิภาพจะสร้างมลภาวะเป็นพิษทางสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนในบริเวณใกล้เคียงกับบริษัท และเป็นการละเมิดต่อกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม
- 3) การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย ทำให้เกิดปัญหาต่อการส่งออกสินค้าไปยังคู่ค้าในต่างประเทศ เช่น ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นจากเก็บภาษีคาร์บอนก่อนข้ามพรมแดน (CBAM)
- 4) การขาดแคลนทรัพยากรด้านน้ำ อาจส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นและมีความเสี่ยงในการหยุดชะงักกระบวนการผลิต
- 5) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมระดับโลก จะส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นอาจก่อให้เกิดความผันผวนต่อราคาสินค้าหรือวัตถุดิบ

### 2.2 มิติด้านสังคม

ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ สำหรับมิติด้านสังคม จะเป็นการมุ่งเน้นการจัดการนโยบายแผนงาน และผลลัพธ์ด้านสังคมจากการดำเนินธุรกิจซึ่งสะท้อนถึงการเคารพสิทธิมนุษยชน และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม โดยปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนมิติด้านสังคม มีดังนี้

- 1) การพัฒนาทักษะพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้พนักงานใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือเกษียณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ปัญหาด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เช่นการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานในอัตราที่สูงทำให้การผลิตหยุดชะงักและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทและก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน
- 3) ปัญหาจากการส่งมอบสินค้าและบริการที่ไม่ได้ตามมาตรฐานให้กับลูกค้าจะทำให้บริษัทเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้แก่คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันได้
- 4) การดำเนินธุรกิจที่ทำให้เกิดมลภาวะเป็นอันตรายต่อชุมชนทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทด้านความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมไม่เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้ข้อมูลสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรั่วไหลสู่ภายนอกองค์กรได้

### 2.3 มิติด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ

ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ สำหรับมิติด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ จะเป็นการจัดการธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานรวมถึงการพัฒนาศักยภาพของคู่ค้า ซึ่งสะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจอย่างไร้ประไร มีความรับผิดชอบต่อและการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นการสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนมิติด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจมีดังนี้

- 1) การกำกับดูแลกิจการที่ไม่ดี จะนำมาซึ่งการสูญเสียความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท
- 2) การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจนำมาซึ่งปัญหาในการดำเนินงานทางธุรกิจและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร
- 3) การละเมิดจรรยาบรรณทางธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัท อาจทำให้ผลประกอบการต่ำลง
- 4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมที่ล่าช้า อาจส่งผลให้บริษัทเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดและก่อให้เกิดการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดต่อคู่แข่งทางธุรกิจ
- 5) การคัดเลือกคู่ค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจนำมาซึ่งปัญหาที่เกิดจากคู่ค้าที่ละเมิดกฎหมายหรือปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชนจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้

## 3. รูปแบบการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าบริษัทจดทะเบียนมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนคือ การมีผลประกอบการที่ดี องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว และรูปแบบการจัดการเพื่อความยั่งยืนเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลทางธุรกิจให้มีความยั่งยืนในระยะยาวโดยพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ และนำเสนอเป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการจัดการเพื่อความยั่งยืนใน 3 มิติ คือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ ดังนี้

### 3.1 กำหนดนโยบายการจัดการเพื่อความยั่งยืนและให้ความสำคัญเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

กำหนดนโยบายการจัดการเพื่อความยั่งยืนเป็นกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถนำไปใช้ประเมินผลและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในระยะยาว พร้อมกับสื่อสารสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นด้านความยั่งยืนเพื่อกำหนดเป็นประเด็นความยั่งยืน (Materiality Topic) ขององค์กร

### 3.2 สร้างความตระหนักรู้การจัดการเพื่อความยั่งยืนให้แก่พนักงานภายในองค์กร

คณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องเป็นผู้นำร่วมกันผลักดันนโยบายการจัดการเพื่อความยั่งยืนให้เป็นความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในองค์กรโดยจัดทำแผนกลยุทธ์ตามนโยบายความยั่งยืนขององค์กรให้ครอบคลุมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และ ชุมชนส่วนรวม และสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับพนักงาน คู่ค้า นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทานขององค์กร

### 3.3 การกำหนดประเด็นที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจตามกรอบการจัดการเพื่อความยั่งยืน

ผู้บริหารทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจตามกรอบนโยบายการจัดการเพื่อความยั่งยืน เสนอแก่คณะกรรมการความยั่งยืนพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับประเด็นความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจเพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ความยั่งยืนให้เติบโตไปพร้อมกับสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ โดยได้รับการพิจารณาจากมุมมองของการให้คุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.4 การกำกับดูแลผลการดำเนินงานและการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์ฯ

คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์กรต้องกำกับการกำกับดูแลผลการดำเนินงานการจัดการเพื่อความยั่งยืนเพื่อบรรลุตามเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 3 มิติ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ โดยไม่มุ่งไปที่ผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว และการจัดทำรายงานความยั่งยืนที่มีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือ ตามมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตามมาตรฐานสากลเพื่อให้นักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถตรวจสอบการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

## กรณีศึกษาจากผลการวิจัย การจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจากบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย การจัดการเพื่อความยั่งยืน พบว่ามีโครงการ ไออาร์พีซี ต้นแบบการจัดการขยะพลาสติกของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจโดยมีรายละเอียดดังนี้

- รวบรวมเก็บชิ้นส่วนใช้แล้วตามจุดต่างๆ ของร้าน KFC ไปทำความสะอาด
- ส่งต่อขยะพลาสติกให้บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด เพื่อผลิตเป็นเม็ดพลาสติกรีไซเคิล นำเข้าสู่กระบวนการผลิตเม็ดพลาสติกรีไซเคิลที่มีประสิทธิภาพ
- จากนั้นส่งต่อให้ Modern Furniture เพื่อผลิตเป็นเก้าอี้ใช้ในร้าน KFC และส่วนที่ผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ โต๊ะ เก้าอี้ ก็นำไปบริจาคตามโรงเรียนที่ขาดแคลน

โครงการนี้สามารถสรุปเป็นกรณีศึกษาจากผลการวิจัยสำหรับการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ ได้ดังนี้

ด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับประเด็นความยั่งยืนเรื่องการจัดการขยะและของเสียโดยการรีไซเคิลพลาสติกและขึ้นรูปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์เก้าอี้กลับมาใช้ใหม่ในร้าน KFC เป็นการนำพลาสติกนี้กลับมาใช้ประโยชน์ได้อีกเพื่อลดขยะพลาสติก และเป็นการลดก๊าซเรือนกระจกอีกด้วย

ด้านสังคม สำหรับประเด็นความยั่งยืนเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน โดยการรีไซเคิลพลาสติกขึ้นรูปเป็นผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ โต๊ะ เก้าอี้ ก็นำไปบริจาคตามโรงเรียนที่ขาดแคลน

ด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ สำหรับประเด็นความยั่งยืนเรื่องการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีในการผลิตด้วยวิธี Marble Furnishing ซึ่งเป็นการรีไซเคิลรูปแบบใหม่ที่จะทำให้ไม่มีขยะพลาสติกอีกต่อไป (บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน), 2564)

## สรุปและอภิปรายผล

### 1. บริบทการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลจากการวิจัยในบริบทการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบความสอดคล้องและความขัดแย้งกันในประเด็นความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจ แต่ละมิติ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ ที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม กล่าวคือ บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเหมือนกันจะพบว่าประเด็นความยั่งยืนที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจจะมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน แต่จะมีความขัดแย้งกับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน อาทิ บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมด้านพลังงานจะให้ความสำคัญประเด็นหรือตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมมากที่สุด เนื่องจากบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม การให้บริการจะให้ความสำคัญด้านสังคมและด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ มากที่สุดเนื่องจากบริษัทที่ทำธุรกิจด้านพลังงานได้ปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาในปริมาณที่มากกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆอย่างมากจึงมีความจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการผลิตเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาให้ในปริมาณที่ตั้งเป้าหมายในแต่ละปีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคู่ค้าทางธุรกิจและสร้างภาพลักษณ์องค์กรสู่สาธารณชน

### 2. ปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยจากข้อมูลการสัมภาษณ์ในประเด็นของปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าปัญหาการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนฯ มีความสอดคล้องเหมือนกัน คือ ในอดีตบริษัทมุ่งเน้นการสร้างผลกำไรในระยะสั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นมากกว่าการคำนึงถึงการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากผลกำไรจะเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนโดยไม่คำนึงถึงปัญหาจากผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคมจากการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้เกิดปัญหาที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ จากการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่ในปัจจุบันบริษัทจดทะเบียนฯจะมีแนวคิดการจัดการรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องเหมือนกันคือจะกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับผลประกอบการที่ดีควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาล และการจัดการปัญหาจากการดำเนินธุรกิจที่สร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

### 3. รูปแบบการจัดการเพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิจัยจากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าในปัจจุบันบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีนโยบายที่สอดคล้องเหมือนกันคือการเปลี่ยนแนวคิดรูปแบบจากการมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไรเป็นหลักเปลี่ยนมาเป็นรูปแบบการจัดการองค์กรด้วยกลยุทธ์การจัดการเพื่อความยั่งยืน ถึงแม้ว่าจะส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นจากการที่บริษัทต้องตอบสนองความต้องการของสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้ธุรกิจมีกำไรลดลงซึ่งจะเกิดขึ้นในระยะสั้นเท่านั้นแต่บริษัทจะมีกำไรในระยะยาวเพิ่มขึ้นและบริษัทดังกล่าวยังได้รับความสนใจจากนักลงทุนส่วนมากซึ่งให้ความสำคัญกับบริษัทที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน และความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวมากกว่าการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจในระยะสั้น และจะช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้แก่บริษัท อาทิเช่น

- ความสามารถด้านการเงินที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลตอบแทนทางการเงินที่ดีในการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว
- ความสามารถในการรักษาลูกค้าด้วยการจัดการลูกค้าสัมพันธ์และการสร้างนวัตกรรมทางด้านการผลิตและบริการ
- ความสามารถในการกำหนดมาตรฐานสูงสุดด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในประเทศและคู่ค้าในต่างประเทศ
- ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาความพึงพอใจของพนักงาน การมีสวัสดิการดูแลพนักงาน และสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ลดอัตราการลาออก ลดต้นทุนการฝึกพนักงานใหม่

- การบริหารจัดการภายในที่มีคุณภาพและโปร่งใส จะทำให้บริษัทสามารถลดความเสี่ยงด้านการคอร์รัปชัน
- องค์กรสามารถเพิ่มคุณภาพและอัตราผลผลิตของสินค้าต่อพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

### กระบวนการและมาตรการในการวัดผลสำเร็จการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด ESG

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลการจัดการเพื่อความยั่งยืนตามแนวคิด ESG ที่องค์กรเปิดเผยในรายงานความยั่งยืนจะมีความน่าเชื่อถือ และโปร่งใสเช่นเดียวกับรายงานทางการเงิน และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้มาตรฐานทั้งในเชิงคุณภาพโดยคำนึงถึงมิติทางด้าน ESG และเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากผลประกอบการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริงดังนั้นควรมีการวัดผลทางด้านจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วย โดยองค์กรต้องพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ความยั่งยืน และเป็นสาระสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อกำหนดวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลและจัดทำรายงานด้านการจัดการเพื่อความยั่งยืนดังต่อไปนี้

- มิติด้านสิ่งแวดล้อม สามารถวัดผลได้จาก ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกรวมของขอบเขตที่ 1 ขอบเขตที่ 2 และขอบเขตที่ 3 การปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานสากลเกี่ยวกับการจัดการขยะและของเสีย ร้อยละของน้ำเสียที่ได้รับการบำบัดก่อนทิ้ง ร้อยละปริมาณการใช้กระดาษลดลง และร้อยละปริมาณการใช้น้ำลดลง เป็นต้น
- มิติด้านสังคม สามารถวัดผลได้จาก จำนวนเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน แผนงานหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน จำนวนเหตุการณ์หรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิผู้บริโภค จำนวนเหตุการณ์หรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล จำนวนเหตุการณ์หรือกรณีบาดเจ็บจากการทำงานถึงขั้นหยุดงาน และกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน ชุมชนและสังคม เป็นต้น
- มิติด้านบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจ สามารถวัดผลได้จาก จำนวนครั้งการประชุมของคณะกรรมการบริษัท จำนวนกรณีการละเมิดจรรยาบรรณธุรกิจหรือการทุจริตคอร์รัปชัน การกำกับดูแลธุรกิจสร้างผลประกอบการที่ดี ร้อยละของคู่ค้ารายสำคัญที่ร่วมลงนามปฏิบัติตามจรรยาบรรณคู่ค้าของธุรกิจ การจัดทำรายงานประจำปี One Reportตามข้อกำหนดตลาดหลักทรัพย์ฯ กระบวนการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนธุรกิจขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2555). รายงานการศึกษาการมีส่วนร่วมขององค์กรภาคธุรกิจในการช่วยเหลือสังคม (CSR). สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <http://tpso4-m-society.go.th/images/DatabaseTPSO4/Research/2555/CSR2555-pdf.io.pdf>.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565). คู่มือการรายงานความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://setsustainability.com/download/ixcugobk4zq6f7s>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2567). ความรับผิดชอบของธุรกิจในมิติสิ่งแวดล้อม. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://setsustainability.com/page/environment>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2567). บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ. สืบค้นวันที่ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://setsustainability.com/page/corporate-governance>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน. (2567). การเปิดเผยข้อมูลและรายงานด้านความยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.setsustainability.com/page/disclosure>.

- บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน). (2564). *ต้นแบบการบริหารจัดการขยะพลาสติกใช้ครั้งเดียวทิ้ง (single-use)*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.facebook.com/IRPCofficial/photos/a.230246347130189/1798412776980197/?type=3>
- สถาบันกรรมการบริษัทไทย. (2562). *แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://thai-iod.com/th/publications-detail.asp?id=733>
- สถาบันไทยพัฒน์. (2566). *Environmental Social and Governance (ESG)*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.thaicr.com/2021/01/environmental-social-and-governance-esg.html?m=0>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis (2 ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage