

แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล
เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล
เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

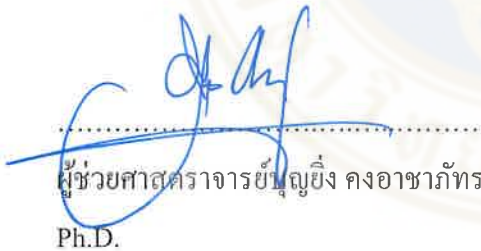
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2567



นายสุรกฤษฎ์ คงทอง

ผู้วิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์หญิง คงอักษร
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ธีรพงษ์ ปิณจีเสกกุล
Ph.D.

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม
Ph.D.

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



รองศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุวรรณ
Ph.D.

รองศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุวรรณ

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร ตั้งแต่การให้คำปรึกษาตอนเริ่มต้นความเอาใจใส่ที่อาจารย์มิให้ ขอบพระคุณอาจารย์สำหรับความเป็นกันเองและกำลังใจที่คอยสนับสนุนมาตลอด รวมถึงสละ เวลา คอยแนะนำให้คำปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนมาถึงวันนี้ ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณอย่างสูง

ขอกราบขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนมาในทุก ๆ รายวิชาตลอดการเรียน ระดับปริญญาโท ที่ช่วยเปิดโลกแห่งความรู้ให้กว้างขึ้นกับผู้วิจัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ใน ด้านต่าง ๆ ได้อีกมากมาย รวมถึงขอขอบคุณ คุณวรพงษ์ นาคฉัตรีย์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหาร ความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และทีมงาน สำหรับการสนับสนุนข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ประโยชน์ที่พึงได้รับจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ทุกท่านที่มีส่วน สำคัญต่อความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้

สุรกฤษฎ์ คงทอง

แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างความ
ยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

สุรกฤษฎ์ คงทอง 6550069

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญยิ่ง คงอาชาภัทร, Ph.D., รองศาสตราจารย์
วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D., ชีรพงษ์ ปิณิจิเสติกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ
การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม, สังคม ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมธุรกิจแบบ
ยั่งยืนขององค์กร โดยการกำหนดแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่ม
ความยั่งยืนให้แก่ผู้สนใจในการพัฒนาแก่บริษัทของตน โดยทำการศึกษาวิจัยในรูปแบบเชิงคุณภาพ
และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์
ด้านความยั่งยืน ซึ่งผลการศึกษาพบว่ามีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก ที่อาจมี
ผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และแบบประเมินการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่าง ๆ ทั้งใน
ระดับประเทศและระดับสากล การประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรในด้านต่าง ๆ
รวมถึงการจัดทำและทบทวนทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ แผนแม่บท และ
เป้าหมายสู่การปฏิบัติให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานแก่หน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานและแนวทางที่เป็นสากล
พร้อมทั้งผ่านการทวนสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยบุคคลอิสระภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การ
บริหารจัดการความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. เทียบเคียงและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

คำสำคัญ : ความยั่งยืน/ การสร้างความยั่งยืน/ ความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ
บรรษัทภิบาล/ การจัดการ/ การพัฒนาอย่างยั่งยืน

สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
	1.2 คำถามการวิจัย	6
	1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
	1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	7
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
	1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	9
	2.1.1 ความหมายของคำว่า การจัดการ	9
	2.1.2 ความแตกต่างระหว่าง “การจัดการ” กับ “การบริหาร”	10
	2.1.3 กระบวนการจัดการ	10
	2.1.5 ระดับของการจัดการ	11
	2.1.6 ทักษะทางการจัดการ	12
	2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาย่างยั่งยืน	14
	2.2.1 ความหมายการพัฒนาย่างยั่งยืน	14
	2.2.2 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน	15
	2.2.3 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน	17
	2.2.4 แนวคิดการพัฒนาย่างยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศไทย	17
	2.3 แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร	20
	2.3.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลของ องค์กร	20

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.3.2 ความหมายของคำว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และ บรรษัทภิบาล	20
	2.3.3 เครื่องมือ ESG Scorecard	22
	2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างที่ยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	23
	2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
	2.5.1 งานวิจัยในประเทศไทย	32
	2.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ	34
บทที่ 3	วิธีการดำเนินการวิจัย	38
	3.1 รูปแบบการศึกษา	38
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
	3.2.1 ประชากร	39
	3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง	39
	3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	39
	3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	40
	3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
	3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
	4.1 วิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการ ดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	42
	4.1.1 แนวคิดและแนวทางการกำหนดกิจกรรมในแต่ละด้านของ ESG ของกลุ่ม ปตท.	42
	4.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้าน ESG ของ ปตท.	44
	4.1.3 การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	47
	4.1.4 การดำเนินการด้านสังคม (Social) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.5 การดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	48
4.2 ปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG	51
4.3 การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน	52
4.3.1 ผลของการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	52
4.3.2 แนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	53
4.4 บทสรุป	53
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	55
5.1 สรุปผล	55
5.2 การอภิปรายผล	58
5.3 ข้อเสนอแนะ	61
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	69
ประวัติผู้วิจัย	73

สารบัญรูปรภาพ

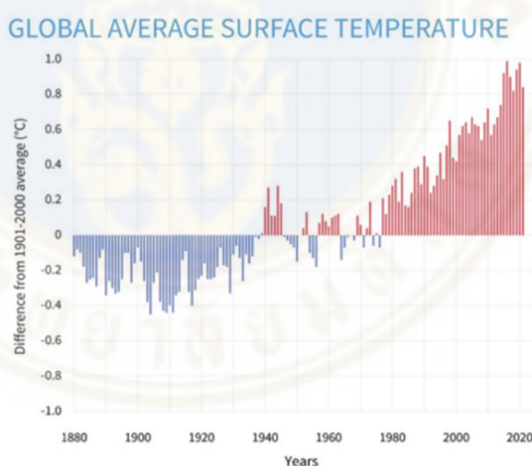
รูปรภาพ	หน้า
1.1 ผลสำรวจของ NOAA National Centers for Environmental Information	1
1.2 การศึกษาของ NOAA National Centers for Environmental Information ช่วงก่อนยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (pre-industrial era) ในช่วงปี ค.ศ. 1880 - 1900	2
1.3 สภาพพื้นที่บนโลกในอนาคด	2
2.1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน	16
2.2 แสดงทิศทางการกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2564 – 2568	25
2.3 แสดงมาตรฐานการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท. (PTT Sustainability Management Standard)	27
4.1 ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน	54

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

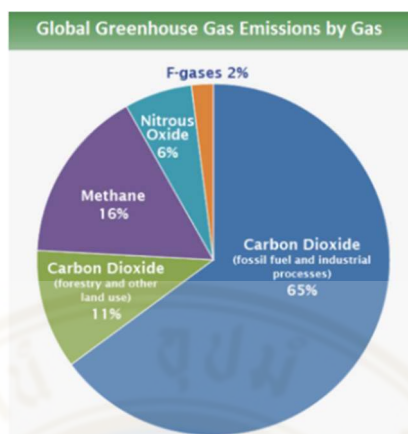
นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1880 อุณหภูมิของโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัวที่เพิ่มสูงขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลสถิติของ NOAA National Centers for Environmental Information ระหว่างปี ค.ศ. 1880 – 2021 พบว่า ในปี ค.ศ. 2021 ระดับความร้อนได้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับที่ 6 และในปี ค.ศ. 2016 เป็นปีที่มีความร้อนมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่าช่วงก่อนยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (pre-industrial era) ในช่วงปี ค.ศ. 1880 - 1900 พื้นผิวโลกมีอุณหภูมิที่สูงขึ้นโดยเฉลี่ยกว่า 1 องศาเซลเซียส ซึ่งถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ภาพที่ 1.1 ผลสำรวจของ NOAA National Centers for Environmental Information

Intergovernmental panel on climate change หรือ IPCC ได้พบว่า ร้อยละ 65 ของก๊าซเรือนกระจกมาจากก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์มากกว่าร้อยละ 65 ซึ่งเกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ในด้านอุตสาหกรรม เช่น น้ำมันจากฟอสซิล และกระบวนการทางอุตสาหกรรมมีส่วนเป็นร้อยละ 11 จากก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เกิดขึ้นจากการทำลายป่าและการใช้ที่ดิน ร้อยละ 16 จากก๊าซมีเทน ที่เกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมการเกษตร เช่น การเลี้ยงวัว การจัดการของเสีย และการเผาไหม้ของชีวมวล ร้อยละ 6 มาจากไนตรัสออกไซด์ หรือ แก๊สหัวเราะ ซึ่งเกิดจากกิจกรรมทางการเกษตร เช่น

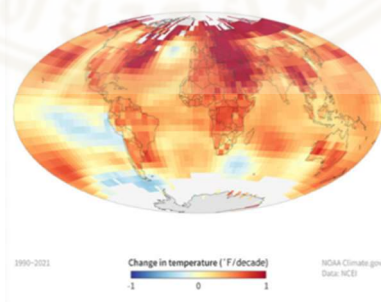
กระบวนการทำปุ๋ย ส่วนสุดท้าย ร้อยละ 2 มาจากก๊าซกลุ่มฟลูออรีเนต ซึ่งเกิดจากกระบวนการทางอุตสาหกรรม และกลุ่มของใช้ในผลิตภัณฑ์สำหรับอุปโภค เช่น ตู้เย็น เซอเกิตเบรกเกอร์ เป็นต้น



ภาพที่ 1.2 การศึกษาของ NOAA National Centers for Environmental Information ช่วงก่อนยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (pre-industrial era) ในช่วงปี ค.ศ. 1880 - 1900

การที่อุณหภูมิของพื้นผิวโลกสูงขึ้นส่งผลให้เกิดการเกิดฤดูกาลที่รุนแรง ตัวอย่างเช่น การปกคลุมของหิมะที่บางลงและการละลายของน้ำแข็งในทะเล รวมไปถึงฝนตกหนัก และการเปลี่ยนแปลงแหล่งเพาะปลูกของพืชและการเพาะพันธุ์ของสัตว์ชนิดต่าง ๆ ทั้งนี้ ผลกระทบดังกล่าวอาจจะมีการขยายผลไปถึงการจมลึกลงน้ำทะเลในบางพื้นที่บนโลกในอนาคต

RECENT TEMPERATURE TRENDS (1990-2021)



ภาพที่ 1.3 สภาพพื้นที่บนโลกในอนาคต

จากการศึกษาของ NOAA National Centers for Environmental Information ได้มีการกล่าวถึงความร้อนโดยเฉลี่ยบนพื้นผิวโลกพบว่า พื้นโลกในปัจจุบันมีอุณหภูมิที่สูงที่สุด และต่ำที่สุดบนพื้นผิวโลกที่แตกต่างกันถึง 55 องศาเซลเซียส โดยในขั้วโลกเหนือและขั้วโลกใต้อุณหภูมิมีความ

แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในช่วงกลางวันและกลางคืน ซึ่งสามารถอนุมานได้ว่าในขณะที่อีกซีกโลกหนึ่งกำลังเผชิญกับความหนาวเหน็บแต่ในทางกลับกันอีกซีกโลกหนึ่งกำลังเผชิญกับความร้อนระอุ ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยอุณหภูมิของพื้น โลกขาดความคงที่และผันผวน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดของความร้อน โดยเฉลี่ยบนพื้นผิวโลกสามารถช่วยนักวิชาการในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงบนพื้นผิวโลกได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้จากรายงานของบีบีซีได้มีการกล่าวถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทย สู่ชั้นบรรยากาศโลก โดยประเทศไทยได้มีการก๊าซคาร์บอนอยู่ที่ ร้อยละ 0.8 จากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั่วโลก โดยคิดเป็นอันดับที่ 20 ของโลก สำหรับประเทศที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากเป็นอันดับ 1 ของโลกคือ ประเทศจีนอยู่ที่ ร้อยละ 19.19 รองลงมาคือสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 18.13 โดยประเทศไทยมีการการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนใหญ่มาจาก 4 ส่วนหลัก ภาคพลังงาน ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคของเสีย โดยภาคพลังงานมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุดอยู่ที่ 253 ล้านตันคาร์บอน ต่อปี รองลงมา ได้แก่ ภาคเกษตรกรรม มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุดอยู่ที่ 52 ล้านตันคาร์บอน ต่อปี ภาคอุตสาหกรรม มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุดอยู่ที่ 31 ล้านตันคาร์บอน ต่อปี และภาคของเสีย มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุดอยู่ที่ 17 ล้านตันคาร์บอน ต่อปี อย่างไรก็ตามหน่วยงานภาคเอกชนหลายหน่วยงานได้มีการตั้งเป้าหมายที่จะการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ความเป็นกลางทางคาร์บอน และการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี ค.ศ. 2050 ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวประกอบด้วย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ PTT บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด หรือ Shell

ความเคลื่อนไหวดังกล่าวนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความร่วมมือของแต่ละภาคส่วนในประเทศไทยในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่ชั้นบรรยากาศโลก อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จหรือไม่ อาจจะต้องมีการติดตามความคืบหน้าต่อไปในอนาคต และหากไม่เป็นไปตามแผนในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแต่ละภาคส่วนอาจจะต้องมีการหารือกันถึงนโยบายเพื่อกระตุ้นให้มีการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่ชั้นบรรยากาศโลกลดลงอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันและลดความรุนแรงที่จะเกิดขึ้น สำหรับความท้าทายของประเทศไทยคือการที่รัฐบาลได้มีการตั้งเป้าหมายในการลดก๊าซเรือนกระจกให้ได้ ร้อยละ 40 ภายในปี ค.ศ. 2030 ซึ่งทางรัฐบาลได้มีการจัดทำแผนที่ครอบคลุมภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ น้ำมัน เชื้อเพลิง พลังงานทดแทน และอนุรักษ์พลังงาน รวมไปถึงกระบวนการทางอุตสาหกรรม โดยหากแผนดังกล่าวสำเร็จในการดำเนินการก็จะสามารถนำไปสู่แนวทาง 4D1E ได้แก่ การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในภาคพลังงาน (Decarbonization) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหาร

จัดการระบบพลังงาน(Digitalization) การกระจายศูนย์การผลิตพลังงานและโครงสร้างพื้นฐาน (Decentralization) การปรับปรุงกฎระเบียบรองรับนโยบายพลังงานสมัยใหม่ (Deregulation) และการเปลี่ยนรูปแบบการใช้พลังงานมาเป็นพลังงานไฟฟ้า (Electrification)

จากการทวิความรุนแรงของผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า นักลงทุน และพันธมิตรทางการค้า พิจารณาถึงการจัดการความยั่งยืนของบริษัทหรือองค์กร ก่อนจะตกลงทำธุรกรรมทางการเงินในด้านต่าง ๆ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็น เรื่องสำคัญ ที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทขององค์กร โดยการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นทางการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) สำหรับธุรกิจพลังงานนับว่าเป็นองค์กรอุตสาหกรรมที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในปริมาณที่สูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกทั้งได้รับแรงกดดันจากหลายภาคส่วนในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อแสดงถึงการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

ทั้งนี้ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร หรือที่เรียกว่า ESG จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Society) และบรรษัทภิบาล (Governance) ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานที่จำเป็น และจะต้องรายงานในที่ประชุมประจำปี เพื่อเป้าหมายในการประเมินความเสี่ยงและโอกาสอยู่รอดของบริษัทจากการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการรับรู้ถึงความสำคัญทางด้านสิ่งแวดล้อมของนักลงทุน (Nugroho, 2021) ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ Alfaruq (2021) ที่พบว่า บริษัทที่ได้มีการประยุกต์ใช้การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลภายในองค์กร ให้มีแนวโน้มที่จะได้รับกำไรที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับในหมู่นักลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวอาจเป็นเหตุผลทำให้นักลงทุนหลายรายเลือกที่จะศึกษารายละเอียดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลของแต่ละบริษัทก่อนที่จะทำการลงทุน

สำหรับในประเทศไทยหลากหลายบริษัทได้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน หรือ ESG Report เพื่อชี้ให้เห็นถึงการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลของตนเอง ในขณะที่เดียวกันในองค์กรต่าง ๆ ได้มีการจัดตั้งดัชนีความยั่งยืน (Sustainability Index) เพื่อเป็นดัชนีชี้วัดว่าบริษัทได้มีการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงหลักการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Society) และบรรษัทภิบาล (Governance) อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยได้มีการตั้งเกณฑ์ THSI หรือ หุ่นยั่งยืน ที่ในแต่ละบริษัทจะถูกประเมินโดยใช้หลักเกณฑ์ ESG และหากบริษัท

ใดที่ผ่านหลักเกณฑ์ดังกล่าวก็จะสามารถดึงดูดนักลงทุนได้มากกว่า โดยในปี ค.ศ. 2022 มีบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ผ่านการประเมินหุ้นยังยืนมากกว่า 168 บริษัท ซึ่งมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดรวม 14 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็น ร้อยละ 73 เมื่อเทียบกับมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดทั้งหมดของ SET และ mai

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถือได้ว่าเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติที่ได้มีการดำเนินธุรกิจครอบคลุมหลากหลายด้านไม่ว่าจะเป็นด้านของการสำรวจและผลิต การกลั่น และการกระจายสินค้า โดยทางบริษัทฯ ตระหนักดีว่ากิจกรรมการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และบริการในธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กร ย่อมมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อมิติต่าง ๆ ตั้งแต่ด้านสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดภาวะโลกร้อน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่มีผลกระทบอื่น ๆ ที่ซับซ้อนและหลากหลายเกิดขึ้นต่อเนื่องตามมามากมาย เช่น ผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพ ผลกระทบต่อสังคมในการดำรงชีวิตและคุณภาพชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งในปัจจุบันที่ทุกภาคส่วนใน โลกและประเทศไทยต่างให้ความสำคัญและยกระดับการแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นวาระเร่งด่วนย่อมส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยตรงและนอกจากจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการจ้างงาน การมีคุณภาพชีวิตของประชาชนและสังคมที่ดีขึ้น การเพิ่มความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนด้านภาษี โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่บริษัททั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), ม.ป.ป.)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดที่จะทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรกรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยมีความมุ่งเน้นที่จะดำเนินการศึกษาในประเด็นของประสิทธิภาพและวิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) ในด้านต่าง ๆ จากการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล และการศึกษาแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักกับปิยะเพื่อการสร้างคามยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งเน้นการนำข้อมูลเชิงลึกจากการศึกษาดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหาร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทในธุรกิจพลังงานเพื่อนำไปใช้ในการสร้าง

ความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีความเชื่อมโยงกันและเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ

1.2 คำถามการวิจัย

1. การวางแผนและกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร
2. ขั้นตอนการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน มีปัญหา อุปสรรค อย่างไรบ้าง
3. ในขั้นตอนการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน เมื่อประสบปัญหาทางบริษัทๆ จะการดำเนินการแก้ไขอย่างไรบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของวิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนแก่ผู้สนใจในการพัฒนาแก่บริษัทหรือหน่วยงานของตน

ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตการศึกษาด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบเขตด้านประเภทผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ เดือน กันยายน - ตุลาคม 2566

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบวิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3. ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ผู้สนใจในการพัฒนาแก่บริษัทหรือหน่วยงานของตน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หมายถึง บริษัทพลังงานแห่งชาติ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจและบริษัทมหาชน จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยแปลงสภาพมาจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยมีทุนจดทะเบียนปัจจุบันประมาณ 28,574 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจด้านปิโตรเลียม ปิโตรเคมี และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างครบวงจรผ่านการลงทุนและดำเนินธุรกิจเอง ได้แก่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนในบริษัทย่อย กิจการควบคุมร่วมกัน และบริษัทร่วมทุน (กลุ่มบริษัท) อาทิบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด(มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การที่กิจการมีนโยบาย และกระบวนการทำงานในบริษัทเพื่อจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทอีกด้วย

การจัดการด้านสังคม หมายถึง การที่บริษัทมีนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน มีการส่งเสริมพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังหมายถึง การที่บริษัทสนับสนุนลูกค้าให้มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนที่บริษัทมีความเกี่ยวข้องให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

บรรษัทภิบาล หมายถึง การที่บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ต่อด้านทุจริต และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมไปถึงการจ่ายภาษีให้แก่ภาครัฐอย่างโปร่งใส

การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การบรรเทาความยากจนทางด้านเรื่องเศรษฐกิจ การปรับปรุงปัญหาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น และการสร้างความเท่าเทียมกันของสังคม



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักไตรภพปิยะ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่เป็นความจริง ทั้งที่มีอยู่จริงและตีความตามประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะของความเป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีลำดับการค้นคว้าดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนายั่งยืน
- 2.3 แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร
- 2.4 แนวคิดตามหลักไตรภพปิยะ
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

2.1.1 ความหมายของคำว่า การจัดการ

การจัดการ หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการที่เป็นไปตามลำดับ ซึ่งเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรเพื่อลดความไม่แน่นอน และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่น ทั้งนี้การจัดการกับการบริหารมีความแตกต่างกันไม่มากนัก หากเป็นการบริหารจะมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบาย ในขณะที่การจัดการจะเน้นลงมือปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545) อย่างไรก็ตามในมุมมองของนักวิชาการชาวต่างชาติ กล่าวว่า การจัดการเป็นวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร

การชี้นำ และการควบคุมองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ (Bartol & Martin, 1998 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550; Drucker, 2006 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550)

2.1.2 ความแตกต่างระหว่าง การจัดการ กับ การบริหาร

ความแตกต่างของคำว่า การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) นั้น โดยทั่วไปแล้ว 2 คำนี้สามารถใช้แทนกันได้ โดยมีการให้ความหมาย 3 แนวทางคือ (สุธี ขวัญเงิน 2559)

แนวทางที่ 1 การบริหารเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และการจัดการเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนที่สนับสนุนความหมายนี้ได้แก่ Oliver Sheldon, Florence and Trad, รวมทั้ง Spriegel and Lansburgh (Kapoor & Narang, 1979)

แนวคิดที่ 2 การจัดการเป็นความหมายทั่วไปโดยรวมการบริหารเข้าไปด้วย แนวทางนี้มองว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กรธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารก็คือส่วนหนึ่งของการจัดการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดในขั้นการจัดการบรรลุผล

แนวคิดที่ 3 การบริหารและการจัดการมีความหมายไม่แตกต่างกัน เป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบันนี้ แต่การนิยามใช้จะแตกต่างกัน โดยคำว่า การจัดการจะใช้ในหน้าที่การบริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งงาน และการควบคุมในองค์กรธุรกิจ ส่วนคำว่า การบริหาร จะใช้ในหน้าที่ เช่นเดียวกับการจัดการแต่ใช้ในองค์กรรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตาม 2 คำนี้มักจะใช้แทนที่กันและกัน

2.1.3 กระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่หลักที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (สุธี ขวัญเงิน, 2559)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดเตรียมวิธีการไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนการดำเนินการในกระบวนการนี้จะมี การตั้งเป้าหมายและการกำหนดวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อกำหนดตำแหน่งงาน ระดับงาน กลุ่มงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น ซึ่งโครงสร้างองค์กรดังกล่าว จะต้องแสดงขั้นตอนการจัดการที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้งานเป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น

3. การจัดสรรคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดสรรคนให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในโครงสร้างองค์กรตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความราบรื่น และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การวัดและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการดำเนินการแก้ไขในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน

2.1.4 ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ ดังนี้ (กฤตชน วงศ์รัตน์, 2555)

1. การจัดการเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการวางแผน การตัดสินใจ และมีการใช้สติปัญญาพิจารณาผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การจัดการเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนำทางให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. การจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูง

2.1.5 ระดับของการจัดการ

องค์กรทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก องค์กรขนาดกลาง หรือองค์กรขนาดใหญ่จะมีการแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ (สุธี ขวัญเงิน, 2559)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมดขององค์กรหน้าที่สำคัญคือ การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอยู่ภายใต้การแข่งขันที่มีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด หรืออธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหาร ระดับสูง ไปปฏิบัติรับผิดชอบงานในส่วนของตน ดังนั้น หน้าที่สำคัญคือการนำแผน นโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร ตลอดจนมีการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้บริหารระดับต้น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารระดับกลาง ต้องค้นหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับต้นและพนักงาน ใช้ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อช่วยในลดต้นทุนสินค้าจากการดำเนินงาน นอกจากการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับต้นแล้ว ผู้บริหารระดับกลางยังต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการประเมินผลตามเป้าหมาย ทำการสรุปข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจต่อไป ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้อำนวยการ คณบดี เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น (First – Line managers) หรือเรียกว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ทำงานร่วมกับผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปและประสานงานกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ในการควบคุมดูแล รับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในฝ่ายของตนเอง กำกับ ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และวิธีการที่กำหนด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าทีม หัวหน้ากอง เป็นต้น

2.1.6 ทักษะทางการจัดการ

ทักษะทางการจัดการ (Management skills) ถือเป็นความชำนาญหรือสามารถเฉพาะทางของผู้บริหารแต่ละระดับ ที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามความต้องการ ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องมีทักษะทางการจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3 ทักษะ คือ (กฤษณา ถนอมธีระนันท์, 2558)

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skills) หรือ เก่งคิด เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ทักษะด้านนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ขององค์กร ดังนั้น ทักษะทางด้านความคิดจะช่วยให้ผู้บริหารคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความสามารถ ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) หรือ เก่งคน เป็นความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของ

ความเข้าใจ ใ้ใจ และรับรู้ถึงความรู้สึกความต้องการของผู้อื่นอย่างแท้จริง โน้มน้ำวุงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังสามารถปรับตัวและตอบสนองกันได้โดยให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ทักษะในด้านนี้จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับรวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) หรือ เก่งงาน เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะในด้านนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะต้องกำกับดูแล แนะนำ แก้ไขปัญหาการทำงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติงาน องค์กรจึงมีความต้องการผู้บริหารในระดับต้นที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละงานอย่างแท้จริง สำเร็จการศึกษาอย่างเป็นทางการในศาสตร์เฉพาะด้าน และมีประสบการณ์ทำงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร เพื่อให้มีความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการประสานบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ ผ่านกระบวนการจัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ในองค์กรทั่วไปจะมีการแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะทางการจัดการ 3 ด้าน ประกอบด้วย ทักษะทางด้านความคิด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค โดยแบ่งบทบาทของผู้บริหาร ออกเป็น 3 บทบาทใหญ่ ประกอบด้วย บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร และบทบาทด้านการตัดสินใจ

สำหรับกระบวนการจัดการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ได้ติดตาม ประเมิน และทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจากาการเปิดเผยข้อมูลกิจการในรายงานประจำปีต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะข้อมูลผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ทั้งนี้เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการจัดการในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลที่ดีและมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถสร้างผลตอบแทนได้ในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นการแสดงความสามารถในการจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น กระบวนการจัดการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนายั่งยืน

2.2.1 ความหมายการพัฒนายั่งยืน

การพัฒนายั่งยืนมีความหมายที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปตามประเภทและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดความหมาย โดยความหมายการพัฒนายั่งยืนของ Brundtland ในรายงานเรื่อง Our Common Future: From One Earth to One World ที่เผยแพร่ออกมาในปี พ.ศ. 2530 (Brundtland, 1997) ได้ให้คำจำกัดความว่า “ความยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ได้ไปเบียดเบียนความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของคนรุ่นถัดไป” (World Commission on Environment and Development, 1987) เป็นความหมายโดยทั่วไปที่ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลายจากหน่วยงานต่าง ๆ ในวงกว้าง จนกลายเป็นทฤษฎีการพัฒนายั่งยืน ทั้งนี้ หากวิเคราะห์ความหมายการพัฒนายั่งยืน ตามคำจำกัดความของ Brundtland พบว่า แฝงไว้ซึ่งแนวคิดสำคัญ 2 ประการ คือ เรื่องความต้องการ (Need) ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการที่จำเป็นของกลุ่มคนที่ยากจนมากกว่ากลุ่มคนที่มีโอกาสที่ควรจะเป็นผู้เสียสละ กับเรื่องขีดจำกัดของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เรามองทั้งในปัจจุบันและอนาคต และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความสามารถของการพัฒนาเทคโนโลยีและการยอมรับขององค์กรในสังคม

ความหมายการพัฒนายั่งยืนตามแนวทางของ Brundtland จึงอยู่ใน 3 มิติ คือ การบรรเทาความยากจน ซึ่งหมายถึง เรื่องเศรษฐกิจ การปรับปรุงปัญหาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น และการสร้างความเท่าเทียมกันของสังคม (Mebratu, 1998) หรือหากจะพิจารณาความหมายการพัฒนายั่งยืนในเชิงการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของความต้องการกับความสามารถในการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาที่จะต้องเลือกเอาระหว่างผลประโยชน์ในปัจจุบันกับผลประโยชน์ในอนาคต หรือความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของมนุษย์กับการปกป้องรักษาธรรมชาติ ความยากจนกับความร่ำรวย และการจัดการในลักษณะท้องถิ่นหรือสากล (Elliott, 2006) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าความหมายการพัฒนายั่งยืนของ Brundtland จะเป็นที่ยอมรับ แต่ก็มีลักษณะความหมายที่กว้างและขาดรายละเอียดที่แสดงมิติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน การนำไปใช้ต่อจึงแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการตีความตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามการพัฒนายั่งยืนตามแนวทางของ Brundtland ยังสามารถที่จะต่อขยายให้ไกลออกไป จึงมีวลีนิยมเกี่ยวกับการพัฒนายั่งยืนเกิดขึ้นอย่างมากมาย อาทิ ไตรกัปปิยะ (Triple Bottom Line) เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) การเติบโตสีเขียว (Green Growth) การป้องกันมลพิษ (Pollution Prevention) ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ความรับผิดชอบต่อสังคม การลงทุนอย่างรับผิดชอบ (Responsible Investment) การเป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Good

Citizenship) การกำกับดูแลกิจการที่ดี และสิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาล ESG (Environment, Social, and Governance) เป็นต้น แต่ก็สังเกตได้ว่าทุก ๆ คำล้วนเป็นความหมายลึกลงไปในทางที่ดีและมีความเป็นสากล ดังนั้น การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มที่สำคัญในเชิงการบริหารจัดการโลก องค์กรทั้งของภาครัฐ เอกชน รวมถึงองค์กรธุรกิจที่ไม่แสวงหากำไร การเข้าใจแก่นแท้หรือที่มาของความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริงจะทำให้เราสามารถนำการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากำหนดเป็นกลยุทธ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวคิดของ Edward Barbier คือ การบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ให้ได้ดีที่สุด และโดยที่สังคมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงสุดในทุกส่วนประกอบได้ จึงจำเป็นต้องยอมลดเป้าหมายในบางองค์ประกอบ เพื่อให้เป้าหมายในองค์ประกอบอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ว่าจะให้องค์ประกอบใดมีลำดับความสำคัญที่สูงกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ถ้าให้ลำดับความสำคัญทางด้าน การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอันดับแรก ก็อาจต้องชดเชยด้วยการให้เป้าหมายทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมลดลง (ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร จิดาภา ธิรศิริกุล และสกล สุขเสริมส่งชัย, 2564)

1. ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมต้องสร้างความเจริญเติบโตที่ทำให้เกิดกระจายรายได้ที่เหมาะสม ในขณะที่ยังคงรักษาไว้ซึ่งสต็อกของทุนที่มนุษย์สร้างขึ้น ทุนมนุษย์และทุนธรรมชาติเป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการของระบบเศรษฐกิจ คือ

- 1) การเพิ่มขึ้นในการผลิตสินค้าและบริการ
- 2) การตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชน หรือการลดปัญหาความยากจน
- 3) ทำให้เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้เป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการนี้จะต้องดำเนินการในแนวทางที่ยั่งยืน

2. สังคมของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จะต้องวางอยู่บนรากฐานของ 2 หลัก คือ หลักการความยุติธรรม และหลักการความเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว การเข้าถึงทรัพยากร และโอกาสของคนในสังคมจะต้องมีความเท่าเทียมกัน สิทธิมนุษยชนและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น อาหาร สาธารณสุข การศึกษา ที่อยู่อาศัยและโอกาสในการพัฒนาตนเอง ความเป็นธรรมในสังคมนี้

มีนัยยะถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันของประชาชนทุกคนในด้านการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลผลิตภาพให้แก่สังคม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เป้าหมายทางสังคมทั้งด้านของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นธรรมในสังคม ความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ และการมีส่วนร่วมของประชาชนประสบความสำเร็จ

3. ด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การรักษาไว้ซึ่งสต็อกของทุนธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นป่าไม้ แม่น้ำ ภูเขา แร่ธาตุอันเป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติที่ควรจะดำรงอยู่ที่ทำให้ส่วนประกอบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความมีเสถียรภาพของระบบนิเวศน์ของโลกจะไม่ถูกรบกวนกระทบกระเทือน



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่มา: ชาลูนชัย จิตรเหล่าอาพร จิดาภา ธิรศิริกุล และสกล สุขเสริมสังข์. (2564). การพัฒนาที่ยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจโลก. *วารสารวิชาการไทยวิจัยและการจัดการ*, 2(3), 77-93.

จากภาพที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก อันได้แก่ ส่วนของระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และระบบนิเวศสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นในส่วนที่ทับซ้อนกันของ 3 องค์ประกอบหรือพื้นที่แรเงาในภาพ กล่าวคือ มีการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และมีการปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วยในขณะเดียวกัน

2.2.3 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ทำให้เกิดคุณภาพของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อการอยู่ดีมีสุขของประชาชนชนตลอดไป (ชาลูนชัย จิตรเหล่าอาพร จิดาภา ธิรศิริกุล และสกล สุขเสริมสังข์, 2564)

1. ด้านเศรษฐกิจ ที่ทำให้เกิดดุลยภาพของการพัฒนา คือ เศรษฐกิจที่มีรากฐานมั่นคง มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นแนวคิดหลัก
2. สังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นระเบียบวิถีชีวิตของสังคม ที่ให้มนุษย์ปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่กับสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นได้โดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และให้รวมถึง ศาสนธรรม ซึ่งเป็นระเบียบจิตใจของคนในสังคมที่ทำให้สังคมอยู่ได้โดยสงบสุข
3. ทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันเป็นระบบนิเวศน์ ที่สามารถให้คุณและให้โทษต่อมนุษย์ได้ ขึ้นกับความสมดุล หรือไม่สมดุลของระบบนิเวศ
4. สิ่งแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบนิเวศน์ ที่สามารถให้คุณและให้โทษต่อมนุษย์ได้ ขึ้นกับความสมดุล หรือไม่สมดุลของระบบนิเวศ ความสมดุลและเชื่อมโยงระหว่าง เศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกับจุดหมายการพัฒนาที่ทำให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขตลอดไป

2.2.4 แนวคิดการพัฒนอย่างยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศไทย

ประเทศไทยได้นำแนวคิดการพัฒนที่ยั่งยืนมาเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา โดยจะเห็นได้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545 - 2549 ที่ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มาใช้ในการพัฒนาและบริหารประเทศโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งยึดหลักทางสายกลาง เพื่อให้ประเทศรอดพ้นจากวิกฤติสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลมีคุณภาพและยั่งยืน โดยมีการกำหนดเป็นวาระแห่งชาติที่ทุกภาคส่วนของสังคมไทย จะต้องมีส่วนร่วมร่วมกันในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการผลิต และการบริโภคอย่างยั่งยืนในสังคมไทย รวมทั้งในช่วงเวลาดังกล่าวได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้น เพื่อเป็นกลไกระดับชาติในการผลักดันนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนที่ยั่งยืนของประเทศไทย ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติ โดยที่การพัฒนที่ยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นองค์รวมเพื่อสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นทั้ง 3 มิติ (มิติด้านสังคม มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านเศรษฐกิจ) ประเทศไทยได้พยายามหาข้อสรุปปนิยามของการพัฒนอย่างยั่งยืนในบริบทของประเทศไทย โดยคณะกรรมการกาศักกับการอนุรักษ์ตามแผนปฏิบัติ 21 ร่วมกับสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ได้ศึกษาวิจัยโดยระดมความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ และได้ข้อสรุปว่าการพัฒนอย่างยั่งยืนในบริบทสังคมไทย ต้องเป็นการพัฒนาที่

คำนึงถึงความเป็นองค์รวมอย่างสมดุลในทุก ๆ ด้าน บนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย โดยให้ประชาชนทุกกลุ่มมีส่วนร่วมด้วยความเอื้ออาทร เคารพซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการสร้างขีดความสามารถในการพึ่งตนเองและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างเท่าเทียม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

แม้ว่านิยามของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศไทยกับต่างประเทศอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่ล้วนมีหลักสำคัญที่เป็นพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สอดคล้องกัน คือการพัฒนาที่สมดุลใน 3 มิติหลักคือมิติทางเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึงการสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน มิติทางสังคม ซึ่งหมายถึงการดูแลคุณภาพชีวิตของประชากรให้สูงขึ้นอย่างมั่นคงยาวนาน และมิติทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติของประเทศไทยให้มีความยั่งยืนยาวนาน (นรทฤต วันตะเมธ, 2561) ทั้งนี้ ในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ.2566-2570 มีการกำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม มุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญ ผ่านการผลักดันส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ ที่ตอบโจทย์พัฒนาการของสังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม (มิติด้านเศรษฐกิจ)

2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม และเร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต (มิติด้านสังคม)

3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในเชิงรายได้พื้นที่ ความมั่งคั่ง และการแข่งขันของภาคธุรกิจ ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม กระจายโอกาสทางเศรษฐกิจ และจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งเพิ่มโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจให้เปิดกว้างและเป็นธรรม (มิติด้านสังคม)

4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน มุ่งลดการก่อมลพิษ ควบคู่ไปกับการผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ ตลอดจนลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี พ.ศ.2593 และบรรลุเป้าหมาย การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ.2608 (มิติด้านสิ่งแวดล้อม)

5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ มุ่งสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล (มิติด้านสังคม)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนของกิจการ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่สร้างความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของกิจการที่มีบรรษัทภิบาลเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะส่วนที่เป็นผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานของกิจการ แต่จะขยายบทบาทในการสนับสนุนเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ซึ่งกิจการจำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดจากการตอบสนองความต้องการเฉพาะแก่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนให้ครอบคลุมถึง ชุมชนและสังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งประชาชนอื่น ๆ เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

2.3 แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร

2.3.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร (ESG) กำลังได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นจากทั้งนักลงทุน องค์กรและผู้ประกอบกิจการ โดยนักลงทุนเริ่มให้ความสนใจในการนำความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) มาเป็นหลักเกณฑ์หนึ่งในการตัดสินใจเลือกลงทุน ส่วนผู้ประกอบกิจการก็นำแนวคิดนี้มาทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลไปพร้อม ๆ กับการมุ่งเน้นสร้างผลประกอบการให้เป็นที่น่าพึงพอใจ ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดเรื่องการค้ากับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ที่เริ่มต้นมาจากการขาดความรับผิดชอบต่อ และจิตสำนึกขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจเพียงเพื่อมุ่งหวังผลกำไรสูงสุดเพียง

อย่างเฉียว ละเอียดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบตามมาดังตัวอย่างเช่นการเกิดวิกฤตทางการเงินในปีพ.ศ. 2540 และ 2550 เป็นต้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร (ESG) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก โดย ESG จะสามารถสร้างสมดุลในกับกิจการในการรักษาเป้าหมายระยะสั้น และประสบความสำเร็จกับเป้าหมายระยะยาวควบคู่ไปกับสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวและมีความรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อม ๆ กัน (ปฐมินทร์ นาทีทอง, 2557)

2.3.2 ความหมายของคำว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และ บรรษัทภิบาล

ธนาคาร โลก The World Bank (2018) ได้ให้ความหมายของ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และคำว่า บรรษัทภิบาล ไว้ว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และ บรรษัทภิบาล เป็นการนำปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลหรือธรรมาภิบาล มาพิจารณาในการวิเคราะห์คัดเลือก และบริหารการลงทุน เพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจและดึงดูดนักลงทุน สำหรับด้านสิ่งแวดล้อมปัจจัยที่พิจารณาประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านภูมิอากาศ การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือมลภาวะอื่น ๆ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการคำนึงถึงความหลากหลายทางชีวภาพ สำหรับด้านสังคมมุ่งเน้นการคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน มาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขภาพของแรงงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับชุมชน ขณะที่ด้านธรรมาภิบาลจะเน้นการกำกับดูแลกิจการให้มีความโปร่งใส มีกลไกการตรวจสอบหรือถ่วงดุล ดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ ตามบทวิเคราะห์ของบริษัทฯ บริหารจัดการสินทรัพย์หลายแห่งยังได้ให้ความเห็นว่า การลงทุนในบริษัทฯ ที่เน้นการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และ บรรษัทภิบาล หรือบริษัทฯ ที่ดำเนินธุรกิจโดยเน้นความยั่งยืนจะสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าบริษัทฯ ที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ในระยะยาว ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเมื่อบริษัทฯ สามารถระบุปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะส่งผลต่อศักยภาพในการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่จะโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง (ธนันธร มหาพรประจักษ์, 2564) สำหรับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และคำว่า บรรษัทภิบาล ไว้ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558)

การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การที่กิจการมีนโยบาย และ กระบวนการทำงานในบริษัทเพื่อจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน และมีการ

ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทอีกด้วย

การจัดการด้านสังคม (Social) หมายถึง การที่บริษัทมีนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน มีการส่งเสริมพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังหมายถึง การที่บริษัทสนับสนุนคู่ค้าให้มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนที่บริษัทมีความเกี่ยวข้องให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

บรรษัทภิบาล (Governance) หมายถึง การที่บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ต่อด้านทุจริต และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมไปถึงการจ่ายภาษีให้แก่ภาครัฐอย่างโปร่งใส

ในมุมมองของบริษัทเอกชนได้ให้ข้อบ่งชี้ถึงคำว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และบรรษัทภิบาล ไว้ดังนี้ (ปฐมินทร์ นาทีทอง, 2557)

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental: E) ในปัจจุบันปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบไปเป็นวงกว้าง เช่น การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศที่ส่งผลให้เกิดก๊าซเรือนกระจก และภาวะโลกร้อน บริษัทจำเป็นต้องบริหารจัดการโดยใส่ใจผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยลงแหล่งน้ำธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงบวก แต่ยังส่งผลต่อกำไรของบริษัทด้วย เช่น การลดการใช้วัตถุดิบหรือการใช้วัตถุดิบอย่างสร้างสรรค์ในขบวนการผลิต นอกจากจะลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและลดปริมาณขยะแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนวัตถุดิบของบริษัทได้

ด้านสังคม (Social: S) การคำนึงสิทธิมนุษยชน และความเป็นอยู่ของสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน เริ่มต้นจากภายในองค์กร เช่น การเปิดโอกาสให้คนพิการเข้าทำงาน หรือการมีสวัสดิการรองรับพนักงาน รวมถึงการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพให้พนักงาน และผลการดำเนินงานของกิจการ นอกจากนั้นบริษัทควรตอบแทนด้วยการคืนกำไรให้สังคม เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนรอบข้างบริษัท

ด้านบรรษัทภิบาล (Governance: G) บรรษัทภิบาลที่ดี คือ การมีระบบบริหารจัดการภายในที่ดี เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดปัญหาการฉ้อโกง ส่งผลให้ผลประโยชน์การเติบโตขึ้น บุคคลภายนอกยังเชื่อมั่นในบริษัทมากขึ้น อันจะทำให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน

ดังนั้นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร จึงเป็น 3 มิติของความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่เพียงคำนึงถึงการไม่ทำผิดกฎหมายแต่ยังดูแลผู้มีส่วนได้

เสียอย่างเป็นธรรมและมีคุณค่า ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ตอบสนองความต้องการของนักลงทุนและผู้ประกอบธุรกิจยุคใหม่ที่ไม่เพียงแต่ต้องการตัวเลขผลการดำเนินงานที่ดีเท่านั้น แต่ยังต้องการความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วย (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2558)

2.3.2 เครื่องมือ ESG Scorecard

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน จำเป็นที่จะต้องครอบคลุมการดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือ ESG เพื่อปิดช่องโหว่ที่เป็นข้อจำกัดในมุมมองของเครื่องมือ BSC เดิม โดยตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า (ปีณภัสร์ ปัญญาภาส, 2561)

1. กลยุทธ์จะต้องส่งมอบคุณค่าที่ไม่จำกัดเฉพาะแต่เพียงผู้ถือหุ้น (Shareholders) แต่ยังคงคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) การที่กลยุทธ์ขององค์กรถูกออกแบบเพื่อตอบสนองคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นเพียงลำพัง อาจไม่เพียงพอต่อการทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของกิจการ ฉะนั้นการวางน้ำหนักกลยุทธ์ขององค์กรจึงต้องสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ด้านการเงินและวัตถุประสงค์นอกเหนือด้านการเงิน อาทิ การเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์กร หรือการลดข้อขัดแย้งและกรณีพิพาทที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. กลยุทธ์จะต้องขยายการรับรู้ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Customer Value Proposition) ไปสู่สิ่งที่สังคมต้องการ (Social Value Proposition) เนื่องจากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่นอกเหนือจากด้านราคา คุณภาพ ง่าย เหมาะเจาะ ถูกใจ บริการดี เป็นที่แพร่หลาย และน่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าแล้ว ยังต้องคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความลับและความเป็นส่วนตัว สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านแรงงาน การปฏิบัติทางสัญญาที่เป็นธรรม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมส่วนรวมคาดหวังด้วยการวางกลยุทธ์ขององค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่สังคมหรือผู้บริโภคโดยรวมต้องการ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสิ่งที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มเป้าหมายต้องการ

3. กลยุทธ์จะต้องสร้างให้เกิดคุณค่าด้วยกระบวนการภายในองค์กร (Internal Processes) และกระบวนการภายนอกองค์กร (External Processes) องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้วยการบริหารการดำเนินงานการผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การคิดค้นนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และสัมพันธ์ภาพ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความคาดหวังทางสังคม รวมทั้งการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็งขึ้น ตลอดจนการริเริ่มดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกับองค์กรของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และการสื่อสารสู่ภายนอก

4. กลยุทธ์จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้และนำไปสู่การเจริญเติบโต (Learning and Growth) ควบคู่กับการใส่ใจส่วนรวมและนำไปสู่ความยั่งยืน (Caring and Sustainability) กิจการจะต้องสร้างสมทุนที่เอื้อต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่ “เก่ง” และเป็นองค์กรที่ “ดี” ซึ่งประกอบด้วยทุนหลัก 6 ประเภท ได้แก่ มนุษย์ สารสนเทศ องค์กร คุณธรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยที่ทุนเหล่านี้ไม่อาจที่จะแยกวัดมูลค่าหรือประเมินคุณค่าได้โดยอิสระต่อกัน

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่องค์กรทำโดยสมัครใจและมีแนวทางหรือนโยบายการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกัน สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก เนื่องจากเป็นวิธีที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านสังคม และการจัดการด้านบรรษัทภิบาล ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงวิธีการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ และเพื่อให้ทราบว่าวิธีการจัดการที่ดำเนินการอยู่นั้นมีความสัมพันธ์กับการสร้างความยั่งยืนให้แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยใช้หลักใดครบปียะหรือไม่อย่างไร

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และบริษัทมหาชน จัดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยแปลงสภาพมาจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยมีทุนจดทะเบียนปัจจุบันประมาณ 28,574 ล้านบาท ดำเนินธุรกิจด้านปิโตรเลียม ปิโตรเคมี และธุรกิจเกี่ยวข้องอย่างครบวงจรผ่านการลงทุนและดำเนินธุรกิจเอง ได้แก่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนในบริษัทย่อย กิจการควบคุมร่วมกัน และบริษัทร่วมทุน (กลุ่มบริษัท) อาทิบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

บริษัทมีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งสู่การเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premium Multinational Energy Company) โดยกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขนาดใหญ่ของโลก (BIG) ติดอันดับ Fortune Global 100 ภายในปี พ.ศ. 2563 เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (LONG) ติดอันดับดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ หรือ Dow Johns Sustainability Index (DJSI World) ภายในปี พ.ศ. 2556 และเป็นบริษัทที่มีความเข้มแข็งทางการเงิน (STRONG) โดยมีผลตอบแทนในการ

ลงทุนคิดอันดับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทางด้านพันธกิจบริษัทมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความคาดหวังผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ต่อประเทศ: สร้างความมั่นคงด้านพลังงานเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ต่อสังคมและชุมชน: เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลและร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน

ต่อผู้ถือหุ้น: สร้างผลตอบแทนที่ดีและสามารถขยายการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง

ต่อลูกค้า: สร้างความพึงพอใจและความผูกพัน โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลในราคาที่เป็นธรรม

ต่อคู่ค้า: ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม

ต่อพนักงาน: สนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพ ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานที่เต็มบริษัทชั้นนำเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยึดหลักการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงประเด็นความยั่งยืนในทุกมิติ โดยใช้ DJSI เป็นเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเทียบอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ได้จัดตั้งโครงการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืนกลุ่ม ปตท. ขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยขยายขอบเขตจาก ปตท. ให้ครอบคลุมไปยังบริษัทในเครือที่เป็นบริษัทหลักในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียติดตามผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ปตท. ได้จัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลตามแนวทางการจัดทำรายงานของ GRI รุ่นที่ 4 ทั้งยังเปิดเผยความก้าวหน้าการปฏิบัติตามหลักสากล 10 ประการของข้อตกลงโลกและสหประชาชาติ ทั้งนี้ ปตท. ได้กำหนดแนวทางประเมินสาระสำคัญของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินธุรกิจของ ปตท. เทียบกับความสนใจและผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยประเด็นสำคัญที่ ปตท. เลือกมาบริหารจัดการ ได้แก่ การกำกับดูแลอย่างยั่งยืน ห่วงโซ่คุณค่า การดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรที่ดีของสังคม รวมทั้งได้จัดทำกรอบแนวทางกรอบการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนกลุ่ม ปตท. (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2557)

ภายใต้ปณิธาน PTT by PTT (Powering Thailand's Transformation by Partnership & Platform, Technology for All, Transparency & Sustainability) ใน ส่วนของ Transparency & Sustainability บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการสร้างโปร่งใสและพัฒนาธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้กำหนด “ทิศทางการยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืน” ไว้ใน “แผนแม่บทการบริหารจัดการด้าน

ความยั่งยืน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปตท. ประจำปี 2564-2568” ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งสนับสนุน SDGs ดังนี้

สรุปผลการดำเนินงานตามทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน							
ทิศทางกลยุทธ์ความยั่งยืน	ฝ่าย/หน่วยงานรับผิดชอบ	รอบปีงบประมาณ 2565	ประเภท	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	การดำเนินงาน	การติดตาม/รายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ด้านสิ่งแวดล้อม "พัฒนาอย่างยั่งยืน"	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
ด้านสังคม "พัฒนาอย่างยั่งยืน"	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
ด้านเศรษฐกิจ "พัฒนาอย่างยั่งยืน"	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13
	กิจกรรมส่งเสริมพลังงานทดแทน	สนับสนุนโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และส่งเสริมโครงการพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13 (โครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน)	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	พลังงานทดแทน	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	กลุ่ม ปตท. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	รายงานความคืบหน้าโครงการพลังงานทดแทนในชุมชน และโครงการส่งเสริมพลังงานทดแทน SDG 7 และ 13

ภาพที่ 2.2 แสดงทิศทางการกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2564 – 2568

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2564). กลยุทธ์ นโยบาย และการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Sustainabilitygovernance/Sustainabilitystrategy.aspx>.

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ทบทวนลำดับความสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นหนึ่งในปัจจัยป้อนเข้าในการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์และแผนวิสาหกิจขององค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สำคัญ โดยมีกระบวนการทบทวน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. สํารวจปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่สำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และทิศทางการกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร นโยบาย ทิศทางการกลยุทธ์ด้านความ

ยั่งยืน นโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ตลอดจนแนวโน้มน้ำและทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านความยั่งยืนระดับโลกต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า รวมถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. จัดลำดับความสำคัญและระดับการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยอ้างอิงจากคู่มือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากล เช่น คู่มือ SDG Ambition Integration Guide และคู่มือ SDG Compass ของ UN Global Compact คู่มือ Mapping the Oil and Gas Industry to the SDGs: An Atlas ของ IPIECA คู่มือ SDG Sector Roadmaps ของ WBCSD และคู่มือ Accelerating Action: An SDG Roadmap for the Oil and Gas Sector ของ IPIECA ร่วมกับ WBCSD เป็นต้น ร่วมกับการพิจารณาสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ปตท. นำมาจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องบูรณาการเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Integrated into Core Business) 10 เป้าหมาย และเป้าหมายที่ควรดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายด้านความยั่งยืนหรือสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (Collaborate with Other Stakeholders) 7 เป้าหมาย โดยมีเป้าหมายที่ 17 เป็นเป้าหมายที่เกื้อหนุนและสนับสนุนให้เป้าหมายอื่น ๆ บรรลุผลสำเร็จ

3. ชี้แจงการจัดลำดับความสำคัญและแนวทางการดำเนินงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นกรอบในการพิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนงานและโครงการสนับสนุนการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ตลอดจนแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยังได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน โดยระบุโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทั้งในระดับคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายจัดการ ผู้บริหาร รวมทั้งหน่วยงานภายใน เพื่อผลักดัน สนับสนุน ติดตาม และทบทวนการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในภาพรวม ให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคงภาพ โดยได้มีการรวบรวม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตาม “แผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปตท. ประจำปี 2564-2568” ต่อคณะกรรมการจัดการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร (GRCMC) และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน (CGSC) รายไตรมาส และรายงานผลการดำเนินงาน และการ

ทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน และแผนการบริหารจัดการความยั่งยืน ประจำปี ให้แก่คณะกรรมการ ปตท. อีกด้วย

ในปี 2564 ปตท. ได้พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกรอบการบริหารจัดการความยั่งยืน กลุ่ม ปตท. ฉบับปี 2559 เป็น “มาตรฐานการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท.” เพื่อให้สอดคล้องกับ มาตรฐานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและสากลที่มีการพัฒนาปรับปรุงให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ตลอดจนองค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพิ่มขึ้น เช่น ISO26000 แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม United Nation Global Compact (UNGC) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาตรฐานการรายงาน Global Reporting Initiative (GRI) รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เป็นต้น ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่



ภาพที่ 2.3 แสดงมาตรฐานการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท. (PTT Sustainability Management Standard)

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2564). กลยุทธ์ นโยบาย และการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Sustainabilitygovernance/Sustainabilitystrategy.aspx>.

1. หลักการบริหารจัดการความยั่งยืน ประกอบด้วย 7 หลักการ ได้แก่

1.1 ความรับผิดชอบต่อ (Accountability) การกำกับดูแลองค์กรควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาส การบริหารประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล

1.2 ความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผยกิจกรรมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยความชัดเจน ถูกต้อง ทันที และครบถ้วน

1.3 การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical behavior) การยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรมในการทำข้อตกลงใด ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่น ๆ และผู้บริโภครวมอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ

1.4 การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for stakeholder interests) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างครบถ้วน

1.5 การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for rule of law) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดต่าง ๆ และทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย

1.6 การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for international norms of behavior) การเคารพต่อหลักนิติธรรม และหลีกเลี่ยงการร่วมกระทำผิดที่ไม่เป็นไปตามแนวทางของสากล

1.7 การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights) การปกป้องสิทธิมนุษยชนของผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและลบจากการดำเนินธุรกิจของ ปตท.

2. หัวข้อหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ได้แก่

- 1) ธรรมาภิบาล
- 2) สิทธิมนุษยชน
- 3) การปฏิบัติด้านแรงงาน
- 4) สิ่งแวดล้อม
- 5) การปฏิบัติที่เป็นธรรม
- 6) ประเด็นด้านผู้บริโภครวม
- 7) การมีส่วนร่วมของชุมชน และการพัฒนาชุมชน

3. กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การกำกับดูแลและผู้นำองค์กร (Organizational Governance & Leadership)

- การแสดงเจตนาวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นขององค์กรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืนของ ปตท. ที่ลงนามโดยประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

- การกำหนดโครงสร้างและมอบหมายผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร

- การทบทวนผลการดำเนินงาน โดยผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 การประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและกำหนดกลยุทธ์ แผนแม่บท และเป้าหมาย (Materiality Assessment, Strategic Planning and Target Setting)

- วิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ ภายนอก ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ปตท. และรวบรวมประเด็นความคาดหวัง ความต้องการและข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบ่งชี้และประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร

- บูรณาการความเสี่ยงและ โอกาสด้านความยั่งยืนเป็นปัจจัยป้อนเข้าในการกำหนดเป้าหมายระยะยาว ทิศทางกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจ 5 ปี แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

- จัดทำทิศทางกลยุทธ์ และแผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน รวมทั้งแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับองค์กร (Corporate KPI) และสายงาน (Functional KPI) รวมถึงตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.3 การนำไปปฏิบัติ (Implementation)

- การถ่ายทอดกลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท และเป้าหมายสู่การปฏิบัติให้แก่งานที่เกี่ยวข้อง

- จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามแผนแม่บท

- ถ่ายทอดไปยังบริษัทในกลุ่ม ปตท. โดยกำหนดกลไก/ วิธีการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ให้สอดคล้องกับ PTT Group Way of Conduct (PTT Group WoC)

3.4 การติดตามผลการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล (Monitoring and Reporting)

- ทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท. และกลุ่ม ปตท. ตามกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แผนบริหารความเสี่ยง และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการตามโครงสร้างการกำกับดูแลด้านความยั่งยืน และในแต่ละประเด็น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

- ประเมินผลการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะจากบุคคลภายนอก

- เปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยดำเนินการตามมาตรฐานและแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลตามที่องค์กรกำหนด เพื่อให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

สำหรับกระบวนการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประยุกต์ตามมาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนของ Global Reporting Initiatives (GRI) Universal Standards 2021 และกรอบการรายงานแบบบูรณาการของ International Integrated Reporting Council (IIRC) เพื่อระบุประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ที่มีผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างคุณค่าไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยจะดำเนินการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างรอบด้านเป็นประจำทุกปี เพื่อทบทวนการเปลี่ยนแปลงของผลกระทบตามบริบท ปัจจัยภายใน/ ภายนอก และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: ทำความเข้าใจบริบทขององค์กร

พิจารณาจากปัจจัยภายใน (เช่น วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กร ฯลฯ) ปัจจัยภายนอก (เช่น มาตรฐาน ข้อกำหนด แนวปฏิบัติ แนวโน้มและความเสี่ยงของโลกที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ) และพิจารณาประเด็นสำคัญของ ปตท. บริษัทในกลุ่ม ปตท. และบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมควบคู่ด้วย ทั้งยังวิเคราะห์ประเด็นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ 15 สายงานของ ปตท. รวมถึงผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้ง 6 กลุ่มขององค์กรเป็นประจำทุกปี เพื่อรวบรวมและจัดกลุ่มประเด็นด้านความยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2: ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต

ระบุผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตอย่างรอบด้านจากประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล โดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนตลอดกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการระบุผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในมุมมองที่องค์กรก่อให้เกิด (Cause) มีส่วนร่วมทำให้เกิด (Contribute to) หรือเชื่อมโยงโดยตรงให้ได้ซึ่งผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Directly Linked to) จากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร หลังจากนั้นระบุผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งมอบคุณค่าไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบไม่สามารถนำมาชดเชยซึ่งกันและกันได้

ขั้นตอนที่ 3: ประเมินความสำคัญของผลกระทบ

ผลกระทบเชิงลบ: ประเมินความสำคัญของผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น (Actual Negative Impact) โดยพิจารณาจากความรุนแรง (Severity) ที่ครอบคลุมทั้งความร้ายแรง (Scale), ขอบเขต (Scope), และการฟื้นฟู (Irremediable Character) รวมถึงประเมินความสำคัญของผลกระทบเชิงลบที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Negative Impact) โดยพิจารณาจากความรุนแรง (Severity) ข้างต้นและโอกาสการเกิด (Likelihood)

ผลกระทบเชิงบวก: ประเมินความสำคัญของผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น (Actual Positive Impact) โดยพิจารณาจากขนาด (Scale) และขอบเขต (Scope) ของผลกระทบ รวมถึงประเมินความสำคัญของผลกระทบเชิงบวกที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Positive Impact) โดยพิจารณาจากขนาด (Scale) และขอบเขต (Scope) ข้างต้น และโอกาสการเกิด (Likelihood)

ขั้นตอนที่ 4: จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบเพื่อการรายงาน

จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบทั้งหมดและคัดเลือกประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน 3 อันดับแรกที่อยู่ในระดับสำคัญมาก-สูงมาก จากการประเมินผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบเพื่อนำมารายงาน ซึ่งผลการประเมินฯ ได้ผ่านการทบทวนร่วมกับหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง โดยทั้งหมดอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและเห็นชอบจากคณะกรรมการระดับจัดการและคณะกรรมการ ปตท. ได้แก่ คณะกรรมการจัดการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร (Governance, Risk and Compliance Management Committee: GRCMC) และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน (Corporate Governance and Sustainability Committee: CGSC) ตามลำดับ นอกจากนี้ จัดให้มีที่ปรึกษาและหน่วยงานภายนอกทวนสอบกระบวนการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน เพื่อความครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้และความโปร่งใส โดย ปตท. ได้พิจารณาข้อสังเกตจากที่ปรึกษาและหน่วยงานภายนอกมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศไทย

พลอยไพลิน เนียมเนตร และนชกฤต วันตะเมธ (2558) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับทัศนคติและความตั้งใจสนับสนุนธุรกิจน้ำมันของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร พบว่า การรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อการ

ดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในมิติข้างต้น มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรืออาจเรียกว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติที่มีต่อธุรกิจน้ำมันและความตั้งใจสนับสนุนธุรกิจน้ำมันของผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งหากมองในทิศทางของความสัมพันธ์ก็จะพบว่า หน้าที่ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติที่มีต่อธุรกิจน้ำมันและความตั้งใจสนับสนุนธุรกิจน้ำมันของผู้บริโภค นั่นหมายความว่าหากผู้บริโภคมีความรับรู้ถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในมิติดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้น ย่อมส่งผลให้ผู้บริโภคมีทัศนคติต่อธุรกิจน้ำมันและมีความตั้งใจสูงขึ้นตามไปด้วย

บุรณิ รัตนสมบัติ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ พบว่า การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ของตัวชีวิตที่สำคัญของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาโครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวชีวิตเชิงกลยุทธ์เหล่านี้ พบว่า ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ การจัดการสิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำ และการกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กร ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในฐานะที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของตัวแบบวิจัย เห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก ภาวะผู้นำ รองลงมาคือ การจัดการสิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กร

ชุตินันต์ บุญนวล (2564) ได้ทำการศึกษาการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยองมีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านธรรมาภิบาล มีการดำเนินการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านสังคม และน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับของการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลตามลักษณะของอุตสาหกรรมด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน และการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ระดับของการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีระยะเวลาดำเนินงานยาวนานและเป็นอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จากผลการศึกษาสิ่งที่เห็นได้ชัด คือ ธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญ ในกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้มีการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน ดังนั้น ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และธุรกิจอื่น ๆ จึงควรให้ความสำคัญในการปรับใช้

กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินได้อย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสังคมรอบข้างเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินกิจการต่อไป

ทริยา พงษ์พันธุ์ (2558) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กรกับผลประกอบการทางการเงินของบริษัทหมวดธุรกิจพลังงานที่อยู่ในดัชนี SET 50 พบว่า การเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กรกับผลประกอบการทางการเงินมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายที่สูงในการดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านแรงงานและพนักงาน ด้านชุมชนและสังคม และด้านสุขภาพและความปลอดภัย จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นลดลงในขณะเดียวกัน พบว่า การเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กรกับผลประกอบการทางการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราส่วนกำไรขั้นต้น อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมและอัตรากำไรสุทธิ

ภัสสิริ ศรสงคราม (2560) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร (ESG) กับมูลค่ากิจการ (TOBIN'S Q) ในหมวดธุรกิจพลังงานที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนที่เสนอไว้ในรายงาน Corporate Governance Report of Thai Listed Companies (CGR) การได้รับการจัดอันดับใน ESG100 การได้รับคัดเลือกให้มีรายชื่ออยู่ใน Thailand Sustainability Investment การได้รับคัดเลือกให้มีรายชื่ออยู่ในกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ หรือ Dow Jones Sustainability Indexes(DJSI) และการได้รับรางวัลรายงานความยั่งยืนจากการเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG โดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (CSR Club) ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มพลังงานที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แสดงว่ากิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลไม่มีผลต่อมูลค่ากิจการในปัจจุบัน เนื่องจากการที่บริษัทได้รับการจัดอันดับหรือได้รับรางวัลนั้นอาจส่งผลต่อมูลค่าของกิจการในอนาคต

อักรณ สนิเอี่ยม (2565) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของกรอบความร่วมมือการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนแห่งสหประชาชาติต่อการรับรู้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทโลจิสติกส์ต่างชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยแห่งหนึ่ง พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และอายุงานในบริษัทของพนักงาน มีผลต่อการรับรู้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทในทิศทางเดียวกัน และกรอบความร่วมมือการพัฒนาห่วง

โซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ มีผลกระทบต่อการรับรู้กลยุทธ์การดำเนินงานอย่างยั่งยืนของพนักงานบริษัท

ปัทมา จินศรีพานิช (2559) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การรายงานตามหลักไตรกัปปิยะกับมูลค่ากิจการ : กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การรายงานด้านเศรษฐกิจมีปริมาณการเปิดเผยข้อมูลมากที่สุด ตามด้วยด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของคณะกรรมการ สัดส่วนความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบ ลักษณะเจ้าของกิจการ โครงสร้างความเป็นเจ้าของ กับปริมาณการรายงานตามหลักไตรกัปปิยะ และพบความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการรายงานด้านสังคมกับมูลค่ากิจการ และนอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดของกิจการและประเภทของผู้สอบบัญชี มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การรายงานตามหลักไตรกัปปิยะกับมูลค่ากิจการ

2.5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

El Ghouli, Guedhami & Kim (2017) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานด้าน ESG กับมูลค่าองค์กรใน 53 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานด้าน ESG มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมูลค่าองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีตัวกลางที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดไม่เพียงพอ เช่น ชาติบริษัทวิจัยตลาด จึงสามารถสรุปได้ว่า กิจกรรมทาง ESG สามารถช่วยให้องค์กรลดโอกาสเกิดความล้มเหลวจากการขาดตัวกลางในการดำเนินงานได้

Jaggi & Freeman (1992) ได้ทำการศึกษาพบว่าการป้องกัน หรือการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สังคม และบริษัทที่บาลนั้น ทำให้มีค่าใช้จ่ายและต้นทุนสูงขึ้น และทำให้ผลการดำเนินงานในการได้มาซึ่งรายได้และการทำกำไรลดลง โดยได้ทดสอบผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทที่มีการสร้างมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อม โดยไม่ตระหนักในเรื่องถึงความรับผิดชอบต่อสังคม จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 109 บริษัท ในปี ค.ศ. 1995 – 1997 ผลจากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างผลการดำเนินงานของบริษัทและการปฏิบัติงานทางการเงิน โดยวัดค่าจากกำไรสุทธิ (Net Income) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) กระแสเงินสดผู้ถือหุ้น (Cash flow to Equity) และกระแสเงินสดสินทรัพย์รวม (Cash flow to Assets) ซึ่งสาเหตุมาจากการที่กิจการต้องมาแก้ไขปัญหา

เกี่ยวกับมลภาวะหรือสิ่งแวดล้อม ทำให้มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น จึงส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทลดลง และยังมาจากการตัดสินใจในการแก้ปัญหาทางสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลอาจเกิดความล่าช้า ทำให้ได้รับผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทโดยตรง

Ioannou and Serafeim (2016) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบและระดับการรายงานกิจกรรมทาง ESG หรือ CSR ในรายงานประจำปีนั้นแตกต่างกันในแต่ละบริษัท มีหลายบริษัทที่ยึดตามหลัก Global Reporting Initiative (GRI) ในการเปิดเผยข้อมูลด้านการดำเนินงาน ESG (Vigneau, Humphreys, & Moon, 2015) โดย Initiative for Integrated Reporting (IIR) ได้พยายามที่จะกำหนดมาตรฐานที่สามารถปรับใช้ได้กับทุกองค์กร เพื่อที่จะให้การเปิดเผยข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักเลือกที่จะเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้ผ่านทางเว็บไซต์ หรือโซเชียลมีเดียต่าง ๆ มากกว่า

Cheng, Ioannou & Serafeim (2012) ได้ทำการศึกษาโดยใช้ข้อมูลของบริษัทใน 49 ประเทศ ในช่วงเวลาปีค.ศ. 2002 ถึง 2009 โดยมีฐานข้อมูล CSR Index ที่พัฒนาโดย Thomson Reuters ซึ่งเรียกว่า ESG (Environment, Social and Governance Scores) ภายใต้ข้อสมมติฐานว่าธุรกิจที่มีกิจกรรมที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีต้นทุนของตัวแทน (Agency Cost) ต่ำ มีความไม่สมมาตรของข้อมูลต่ำ ทำให้มีความโปร่งใส (Transparency) สูง โดยผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่มี CSR ในระดับสูงจะเข้าถึงตลาดทุนหรือแหล่งของเงินได้ง่ายกว่าธุรกิจที่มี CSR ในระดับต่ำ

Paul A. Gompers Joy L. Ishii และ Andrew Metrick (2003) ได้ร่วมกันทำการศึกษาเรื่อง บรรษัทภิบาลกับราคาหุ้น (Corporate Governance and Equity Price) โดยศึกษาบริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับราคาหุ้น โดยเน้นที่ระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ผลจากการศึกษาปรากฏว่าบริษัทที่มีระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นสูงจะมีมูลค่ากิจการสูงกว่า มีอัตรากำไรดีกว่า มีอัตราการเติบโตของยอดขายสูงกว่าและมีการใช้ทุนน้อยกว่าบริษัทที่มีระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นต่ำ

Rauter, Jonker, and Baumgartner (2015) ศึกษาเรื่อง "เดินทางตามทางของตนเอง: ปัจจัยในการพัฒนาแบบธุรกิจเพื่อความยั่งยืน" ด้วยการศึกษาแบบจำลองธุรกิจของบริษัทออสเตรเลียในหลายอุตสาหกรรมจำนวน 10 แห่ง ที่มีการนำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในบริษัท โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่าแบบจำลองธุรกิจหรือวิธีการจัดการธุรกิจของบริษัทเหล่านั้นยังไม่แตกต่างจากการจัดการธุรกิจโดยทั่วไป ทั้งที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวที่เฉพาะเจาะจงมากกว่านั้น ซึ่งสาเหตุมาจากความรู้ ความเข้าใจที่ยังไม่เพียงพอ โดยพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่าการสร้างคุณค่าด้าน

สิ่งแวดล้อม กฎเกณฑ์ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นแต่เรื่องเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันเป็นสำคัญ ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

Dalbol & Dalbod (2011) ศึกษาเรื่อง “Sustainability and Value Creation” โดยศึกษาว่าบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนกลายเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ และทำอย่างไรการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการ โดยการวิจัยเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่าองค์กรสามารถทำให้การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ได้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กรให้มองเป็นประเด็นปัญหาทางธุรกิจที่เป็นเรื่องของโอกาสไม่ใช่เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม ทั้งนี้ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนสามารถเพิ่มมูลค่าให้กิจการได้หากองค์กรมีกระบวนการสนับสนุนและส่งเสริม การได้มา การค้นหา และการพัฒนาซึ่งทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรควบคู่กัน

Bocken, Short, Rana & Evans (2013) ศึกษาเรื่อง “A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes” โดยการทบทวนวรรณกรรมและวิธีการปฏิบัติ เพื่อพัฒนานวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนที่นำมาใช้เป็นต้นแบบร่วมได้ พบว่านวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจการจัดการอย่างยั่งยืนมีความหลากหลายและมีลักษณะแบ่งเป็นส่วนย่อยมาก ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 8 กลุ่ม คือ 1) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสร้างคุณค่าจากของเสีย 3) การใช้ทรัพยากรทดแทนและหมุนเวียน 4) เน้นที่ประโยชน์ของการใช้มากกว่าการเป็นเจ้าของ 5) เน้นการเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ 6) เน้นในเรื่องความพอเพียง 7) มุ่งเน้นประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่าธุรกิจ 8) เน้นการเพิ่มประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

Kumar, Rahman, Kazmi and Goyal (2012) ศึกษาเรื่อง “Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era” โดยศึกษาแนวคิดการนำการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาด ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย โดยในอดีตนับตั้งแต่ ค.ศ. 1970 มีการนำประเด็นทางนิเวศวิทยามากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาด และถัดมาในยุคปี ค.ศ. 1980 มีการนำประเด็นทางสังคมควบคู่กับนิเวศวิทยามากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาด หลังจากนั้นการยอมรับในเรื่องดังกล่าวก็ลดลงจนกระทั่งได้รับการยอมรับอีกครั้งในปัจจุบันภายใต้อิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลายต่อกิจการและวิธีการดำเนินการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งธุรกิจและลูกค้าไปพร้อมกัน ดังนั้น ธุรกิจจึงควรเตรียมการล่วงหน้าที่น่าแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาด ทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ราคา

ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด รวมถึงการหาแนวทางปกป้องสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในการดำเนินธุรกิจซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

Steyn and Niemann (2013) ศึกษาเรื่อง “Strategic Role of Public Relations in Enterprise Strategy, Governance and Sustainability: A Normative Framework” โดยศึกษาบทบาทของการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน พบว่าการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของการกำกับดูแล การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่อง คือ 1) เน้นวิธีการตามแนวทาง Triple Bottom Line ซึ่งในการพัฒนากลยุทธ์จะต้องมั่นใจได้ว่าองค์กรได้รับผลตอบแทนที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียซึ่งองค์กรจะต้องประเมินความคาดหวัง การสร้างความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร โดยเน้นเรื่องการกำกับดูแล ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย และองค์กรมีพฤติกรรมหรือผลการดำเนินการสอดคล้องกับเรื่องที่สังคมให้คุณค่า ทั้งนี้ การประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเป็นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการ ดังนั้น บทบาทของประชาสัมพันธ์ต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงมีทั้งบทบาทในแง่การกำหนดกลยุทธ์และบทบาทในการเป็นงานสนับสนุน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปร
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการศึกษา

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักไตรกัปปิยะ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนายั่งยืน แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร แนวคิดตามหลักไตรกัปปิยะ ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความยั่งยืนของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัย (Research Framework)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่ แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ โดยนำเครื่องมือดังกล่าวไปทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนขนาดตัวอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยมีแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ (ชื่อ-สกุล) อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 วิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ส่วนที่ 3 ท่านคิดว่าการดำเนินการด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล นั้น มี ปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 4 ท่านคิดว่าการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักไตรภพปิยะ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการดำเนิน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนก่อให้เกิดความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้แก่บริษัทได้หรือไม่ และ ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักปิยะเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ควรเป็นอย่างไร

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ เป็นการตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และลักษณะของข้อความที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะนำแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1-5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาและคำถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจะต้องตรวจสอบว่าแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์แต่ละข้อมีความชัดเจนของคำถามและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร

เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ทำการประเมินประเด็นต่าง ๆ ของแนวคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำแนวคำถามดังกล่าวไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interviews)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบตัวต่อตัว โดยมีวิธีการในการดำเนินการเพื่อเก็บข้อมูลดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน

2) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างขึ้นจากประชากรที่ทำการศึกษา โดยใช้หลักการพิจารณาจากตัวผู้วิจัยเอง ซึ่งการคัดเลือกนี้จะทำตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย

3) เตรียมเครื่องบันทึกเทป

4) ตั้งแนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นหัวข้อที่เป็นคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขในการดำเนินการด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล และการค้นหา แนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักกบปิยะเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยจะทำการถอดข้อความจากข้อมูลเสียงแล้วทำการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประเด็นที่ใช้ในการศึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการสรุปข้อมูลและแปลความหมายจากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาในบทที่ 4 และ บทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักไตรภพเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ภูมิศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

4.1 การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อวิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อวิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นประกอบด้วย แนวคิดและแนวทางการกำหนดกิจกรรมในแต่ละด้านของ ESG ของกลุ่ม ปตท. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้าน ESG ของ ปตท. การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การดำเนินการด้านสังคม (Social) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

4.1.1 แนวคิดและแนวทางการกำหนดกิจกรรมในแต่ละด้านของ ESG ของกลุ่ม ปตท.

กลุ่ม ปตท. มีแนวคิดและแนวทางการกำหนดกิจกรรมในแต่ละด้านของ ESG ผ่านการกำหนดแผนปฏิบัติงานตามทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน โดยพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ปตท. รวมถึงกฎหมาย มาตรฐาน แนวทาง ข้อกำหนด และแบบประเมินการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล เช่น การประเมิน Corporate Sustainability Assessment (CSA) โดย S&P Global การประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์และรวบรวมประเด็นความคาดหวัง ความต้องการ และข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Value chain analysis and Stakeholder survey) ผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement plan) ตลอดจนเป็นปัจจัยป้อนเข้าในการบ่งชี้และประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร

2. ประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร ในส่วนที่เป็น Non-Financial Issue หรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (Environmental, Social and Governance: ESG) โดยประยุกต์มาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนของ Global Reporting Initiatives (GRI) Universal Standards 2021 เพื่อระบุประเด็น ESG ดังกล่าว ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดขึ้น และมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยดำเนินการเป็นประจำทุกปี ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญในการนำไปกำหนดและทบทวนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนต่อไป

3. จัดทำและทบทวนทิศทางกลยุทธ์ แผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท และเป้าหมายสู่การปฏิบัติให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับองค์กร (Corporate KPI) และสายงาน (Functional KPI) รวมถึงตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ/โครงการ แผนงบประมาณ แผนบริหารความเสี่ยง และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการดำเนินงานพร้อมทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการความยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และกลุ่ม ปตท. ผ่านโครงสร้างของคณะกรรมการระดับผู้บริหาร (Board) และฝ่ายจัดการเป็นประจำทุกไตรมาส

4. เปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานและแนวทางที่เป็นสากล พร้อมทั้งผ่านการทวนสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยบุคคลอิสระภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การบริหารจัดการความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. นั้นเทียบเคียงและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

4.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้าน ESG ของ ปตท.

1. กระบวนการในเชิงนโยบาย

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืนของ ปตท. โดยประธานคณะกรรมการ ปตท. ลงนามร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการ ปตท. มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน (Corporate Governance and Sustainability Committee: CGSC) ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการความยั่งยืนให้เป็นไปตามความมุ่งมั่นที่แสดงไว้ในนโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีคณะกรรมการในระดับจัดการ ได้แก่ คณะกรรมการจัดการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร (Governance Risk and Compliance Management Committee: GRCMC) และคณะกรรมการบริหารความยั่งยืน กลุ่ม ปตท. (PTT Group Sustainability Management Committee: GSMC) ทำหน้าที่พิจารณาและทบทวนเบื้องต้น โดยมีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการความยั่งยืนโดยเฉพาะ

2. กระบวนการในการปฏิบัติการ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กำหนดหน่วยงานดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการความยั่งยืนโดยตรง ได้แก่ สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารความยั่งยืน (ผรญ.) ภายใต้รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กรและความยั่งยืน (รคญ.) ทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางกลยุทธ์ แผนแม่บท และแผนงานต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น ผลักดัน ติดตาม วิเคราะห์ และสรุปรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญเสนอคณะกรรมการตาม โครงสร้างกำกับดูแลรายไตรมาส เพื่อทบทวนและให้ข้อเสนอแนะรวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกลไกการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

2.1 การนำนโยบายด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และตัวชี้วัดขององค์กร ตัวอย่างเช่น ประเด็นความเสี่ยงและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นในนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืน ถูกนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนเป้าหมายระยะยาวปี 2573 ขององค์กร การจัดทำทิศทางกลยุทธ์ แผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงองค์กร และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM KPI) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดการดำเนินงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2.2 การบูรณาการในแผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประจำปี พ.ศ. 2564-2568 โดยการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ปตท. มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และได้กำหนด “ทิศทางการกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน” ไว้ใน แผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนฯ ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ แบ่งเป็น 3 มิติ ตาม ESG ได้แก่

E: “โลกเราต้องรักษ์” รักษาสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

S: “สังคมไทยเราต้องอุ้มชู” สร้างโอกาสและเติบโตร่วมกับสังคม

G: “ผลการดำเนินงานเราต้องเลิศ” สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส

และถ่ายทอดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสให้แก่คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

2.3 การบริหารจัดการโดยหน่วยงานเจ้าของนโยบายที่รับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร โดยกำหนดกลไก วิธีการ หรือเอกสารสนับสนุน การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดโครงสร้าง กระบวนการกำกับดูแลและการควบคุมภายในของแต่ละนโยบาย การกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กรหรือสายงาน (Corporate/ Functional KPI) ที่เกี่ยวข้อง การจัดทำเป็นโครงการหรือ Initiatives ที่มีแผนงานที่ชัดเจน การจัดอบรมให้ความรู้ และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ และรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสให้แก่คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

3. กระบวนการในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นสำคัญ รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและทันที่ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะอ้างอิงตามมาตรฐานสากล AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015 (AA1000 SES) และเกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) เพื่อให้การดำเนินการเป็นระบบและมีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ควบคู่ไปกับการได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีกระบวนการ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

3.2 การประเมินประเด็นสำคัญด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

3.3 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4 การบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

4.1.3 การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ทิศทางกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม “โลกเราต้องรักษ์” ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

1. พัฒนาธุรกิจสู่สังคมคาร์บอนต่ำควบคู่กับการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างแผนงาน/ โครงการ ได้แก่

- Decarbonization Pathways ประกอบด้วย

- Pursuit of Lower Emissions การดำเนินการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้ได้มากที่สุด เชื่อมโยงกับเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลง 15% (Clean Growth) โดยโครงการที่สำคัญในการบริหารจัดการ ได้แก่ การดักจับและกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CCS) การนำก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ไปใช้ประโยชน์ (CCU) การใช้พลังงานหมุนเวียนและพลังงานไฮโดรเจน การดำเนินโครงการประหยัดและอนุรักษ์พลังงาน และการชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกด้วยคาร์บอนเครดิต

- Portfolio Transformation สร้างการเติบโตจากธุรกิจพลังงานแห่งอนาคต (Future Energy and Beyond) เพิ่มสัดส่วน Green portfolio และบริหารจัดการ Hydrocarbon portfolio โดยเพิ่มการลงทุนในธุรกิจพลังงานสะอาด และธุรกิจใหม่ที่ไกลกว่าพลังงาน

- Partnership with Nature and Society การเพิ่มปริมาณการดูดซับและกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ด้วยวิถีทางธรรมชาติ ผ่านการปลูกและดูแลรักษาป่าไม้และพื้นที่สีเขียว พร้อมวางแผนในการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง โดยเร่งปลูกป่าเพิ่มเติมโดย ปตท. 1 ล้านไร่ และความร่วมมือบริษัทในกลุ่ม ปตท. อีก 1 ล้านไร่ ภายในปี 2030

- การสร้างความร่วมมือ กลุ่ม ปตท. จัดตั้ง “คณะทำงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ กลุ่ม ปตท. (PTT Group Net Zero Task Force: G-NET)” ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและบริหารจัดการโครงการที่สามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อสนับสนุนให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน และบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์

2. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยยึดหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ ได้แก่

- แผนงานยกระดับการประยุกต์ใช้ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Increase Circular Maturity Level)

- แผนงานโครงการความร่วมมือของกลุ่ม ปตท. ในการบริหารจัดการของเสียจากการดำเนินธุรกิจ และหาโอกาสในการนำกลับมาใช้ประโยชน์

- Upcycling/ Recycled Product from Plastic Waste
- Used Lubricant to Alternative Fuel Oil

4.1.4 การดำเนินการด้านสังคม (Social) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ทิศทางกลยุทธ์ด้านสังคม “สังคมไทยเราต้องอู๋มชู” ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

1. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้แก่

- การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยไปสู่การปฏิบัติ (Safety Culture Implementation)

- การจัดการความปลอดภัยกระบวนการผลิต (PSM Implementation for PTT's operations)

- การตรวจประเมินด้านความเสี่ยงและความปลอดภัยในพื้นที่ปฏิบัติการของ ปตท. (PTT Safety Risk Assessment & Assurance)

ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ การคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน ได้แก่

- การประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตลอดสายโซ่อุปทาน (ความถี่: ทบทวนทุก 3 ปี)

- การเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านสิทธิมนุษยชนภายในองค์กรและตลอดสายโซ่อุปทาน

2. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ ได้แก่

- Employee Value Proposition (EVP) – YOUR PTT
- Strengthen Learning Organization
- Intense IDP (Lv.11-13)

3. สร้างคุณค่าร่วมกัน และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม ตัวอย่าง แผนงาน/ โครงการ ได้แก่

- การติดตามงบประมาณและพิจารณากำหนดกรอบการดำเนินงานและใช้งบประมาณ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- การดำเนินงาน โครงการ CSR และ SE ให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานในการวัด ผลลัพธ์

4.1.5 การดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ทิศทางกลยุทธ์ด้านการกำกับดูแล “ผลการดำเนินงานเราต้องเลิศ” ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

1. ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีจริยธรรม
2. ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เร่งสร้างการเติบโต ผลักดันเศรษฐกิจ

ตัวอย่างแผนงาน/ โครงการ ได้แก่

- Align ผลักดันมาตรฐานด้านการกำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม ปตท.: การดำเนินการตาม แนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ให้ครอบคลุมบริษัทชั้นหลาน
- Alert พร้อมรองรับการเติบโตทางธุรกิจด้วยบุคลากรด้าน GRC: ยกระดับวัฒนธรรมองค์กรด้าน GRC สู่มระดับสากล
- Action ใช้ GRC ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน: โครงการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้าน GRC เช่น 3rd Party Screening, Sanction Program

ทั้งนี้ในการจัดทำทิศทางและกลยุทธ์ รวมถึงแผนของการจัดทำเรื่องความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. ได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของประเด็นที่สำคัญต่อกลุ่ม ปตท. ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านการเงิน หรือด้านสภาพทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ โดยมีการจัดเรียงลำดับของประเด็นที่เกิดขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำทิศทางและกลยุทธ์ รวมถึงแผนการดำเนินการเรื่องความยั่งยืน โดยมีการนำแผนการดำเนินการมาผนวกกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ซึ่งมีการพิจารณาว่าธุรกิจใดบ้างที่สามารถผนวกรวมกันได้ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในบางธุรกิจอาจจะต้องมีการผูกรวมเข้าไปด้วยกันให้ได้ ประกอบกับการพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ เช่น ประเด็นด้านอาชีวอนามัย แล้วกำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (KPI) เพื่อพิจารณาว่าในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินการดังกล่าวมีแผนการดำเนินการที่ครบถ้วนทุกมิติแล้วหรือไม่ จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล เช่น กรณีของโรงแยกก๊าซ กับ ระบบ

ท่อส่งก๊าซ ที่จะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลและวิธีการวัดผลการดำเนินการ รวมทั้งจะต้องมีหน่วยงานด้านความยั่งยืนเป็นผู้ตรวจสอบและติดตาม เมื่อมีการจัดทำแผนด้านความยั่งยืนแล้ว ก็จะมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อเสนอรายงานต่อคณะผู้บริหาร อีกทั้งยังจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลตามลำดับชั้น ตั้งแต่ระดับฝ่ายจนถึงระดับคณะกรรมการต่าง ๆ ในการกำกับดูแลเรื่องความยั่งยืนและพิจารณาภาพรวมในด้านต่าง ๆ ของตัวชี้วัด (KPI) ที่กำหนดไว้

“ผลกระทบของ ปตท. มีประเด็นที่สำคัญ เรียงลำดับ เรื่อง สิ่งแวดล้อม สังคม การเงิน สภาพทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำทิศทางและกลยุทธ์ รวมถึงแผนของการจัดทำเรื่องความยั่งยืน เอาแผนมาผนวกกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. มีส่วนไหนที่สามารถเข้าไปรวมกับแผนธุรกิจได้บ้าง เพราะเวลาทำธุรกิจอาจจะต้องผูกรวมเข้าไปด้วยกันให้ได้ ดูเรื่อง Climate change เรื่องของอาชีพอนามัย แล้วผูกรวมเข้าไป แล้วตั้งเป็น KPI ความเสี่ยง แล้วทำให้รู้ได้ว่าเรามองครบทุกมิติ จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล เช่น โรงแยกก๊าซ กับ ระบบท่อส่งก๊าซ ก็ต้องมีการเปิดเผยข้อมูล มีวิธีการวัดอย่างไรบ้าง และมีหน่วยงานทางด้านความยั่งยืนเป็นผู้ติดตาม” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

“เมื่อจัดทำแผนด้านความยั่งยืนแล้ว ก็มาทำแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง แล้วก็ต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการ GSMC คณะกรรมการ CG คณะกรรมการเรื่อง corporate แล้วไปถึงการรายงานให้ Board หรือ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทราบ และมีการเปิดเผยข้อมูลตามลำดับชั้น ตั้งแต่ ระดับฝ่าย จนถึงระดับคณะกรรมการต่าง ๆ ในการกำกับดูแลและเรื่องความยั่งยืน และการดูแลภาพรวมของ ค่า KPI ต่าง ๆ” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

จากผลการดำเนินงานเรื่องความยั่งยืนที่ผ่านมา พบว่า กลุ่ม ปตท. สามารถนำแนวทางหรือนโยบายไปพิจารณาหรือดำเนินการประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในแต่ละกลุ่มบริษัทสามารถเรียนรู้และปรับใช้ได้ตามบริบทของบริษัท ทั้งนี้เนื่องจากความยั่งยืนในบางประเด็นอาจเป็นเรื่องเล็กน้อยสำหรับบางบริษัท ในขณะที่เดียวกันอาจเป็นเรื่องสำคัญสำหรับบางบริษัท สำหรับข้อดีของการดำเนินการดังกล่าว คือ มีทั้งหน่วยงานกำกับและมีเกณฑ์มาตรฐานกำกับ อย่างไรก็ตามในส่วนของการเข้ารับรางวัลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนนั้นขึ้นอยู่กับความประสงค์ของแต่ละบริษัท ซึ่งบางบริษัทอาจจะมีความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกันออกไป และหากพิจารณาถึง

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลนั้น จะพบว่า บริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไป โดยพิจารณาประเด็นสำคัญคือ การมีผลกำไรให้แก่ธุรกิจที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลนั้น เหมือนเป็นการดำเนินธุรกิจแบบธรรมชาติ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจโดยปกติจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ธุรกิจจะทำการดูแลทุกกลุ่มได้ก็ต้องมีผลกำไรที่ดีเพียงพอ และอาจจะต้องต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน ดังนั้น การพิจารณาถึงการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ในแต่ละธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับหลักในการดำเนินธุรกิจว่า ธุรกิจนั้นมีความเกี่ยวข้องกับด้านใดเป็นสำคัญ

“เนื่องจากเรื่องของความยั่งยืน ทาง ปตท. สามารถนำแนวทางหรือนโยบายไปพิจารณาหรือดำเนินการ เท่าที่ผ่านมามีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

“เรื่องความยั่งยืนบางเรื่องเป็นเรื่องใหญ่ บางเรื่องบริษัทเล็ก ๆ ก็อาจจะต้องทำ เรื่องของสังคม ชุมชน CSR ก็อาจจะทำได้เล็กน้อย”

“แต่ละบริษัทเข้ามาเรียนรู้และปรับใช้ได้ตามบริบทของบริษัท (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

“ข้อดีคือ มีทั้งหน่วยงานกำกับ และมีเกณฑ์มาตรฐานกำกับ แต่ในเรื่องการเข้ารับรางวัลมีผลต่อกลุ่ม ปตท. ใหม่ ขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัท เลย เช่น บริษัท อาจจะสนใจเรื่องของ MSCI” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

“ถ้า Rank 100% ESG ผสมปนเปกันใหม่ แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องมีกำไรในธุรกิจพอสมควร” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

“การดำเนินการเรื่องของ ESG เหมือนเป็นการดำเนินธุรกิจแบบธรรมชาติ เพราะฉะนั้น การดำเนินธุรกิจโดยปกติจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ธุรกิจจะทำการดูแลทุกกลุ่มได้ ก็ต้องมีผลกำไรที่ดีเพียงพอ และอาจจะต้องผ่านไปด้วยกัน จะทำมากทำน้อยก็แล้วแต่บริบทของบริษัท บางเรื่องเป็น CSR in process หรือ การปลูกป่า ทำได้เพื่อประชาชนโดยรวมเลยซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับบริษัท” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

“การจะดูว่าตัวไหนเป็นหลัก ขึ้นอยู่กับหลักในการดำเนินธุรกิจว่า ทำงานด้านไหน มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งไหน ยังไง” (นาย A, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤศจิกายน 2566)

4.2 การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นประกอบด้วย ปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตัวอย่างปัญหาและอุปสรรคในภาพรวม และวิธีการแก้ไข ได้แก่

1. การนำการบริหารจัดการความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติยังเข้าใจเป้าหมายร่วมกันไม่ชัดเจน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วิธีการแก้ไข

หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน โดยเฉพาะในส่วนของกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการทบทวนกระบวนการและผลลัพธ์พร้อมเสนอวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการสร้างความเข้าใจและการตระหนักรู้แก่พนักงานยังไม่เพียงพอ ทำให้ อาจไม่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของตนเองได้

วิธีการแก้ไข

จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการความยั่งยืนให้สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่าย และประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กรซึ่งเชื่อมโยง

กับการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

4.3 การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักไตรกัปปิยะ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน

การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรกัปปิยะ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน นั้นประกอบด้วย ผลของการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรกัปปิยะ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรกัปปิยะเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

4.3.1 ผลของการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรกัปปิยะ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

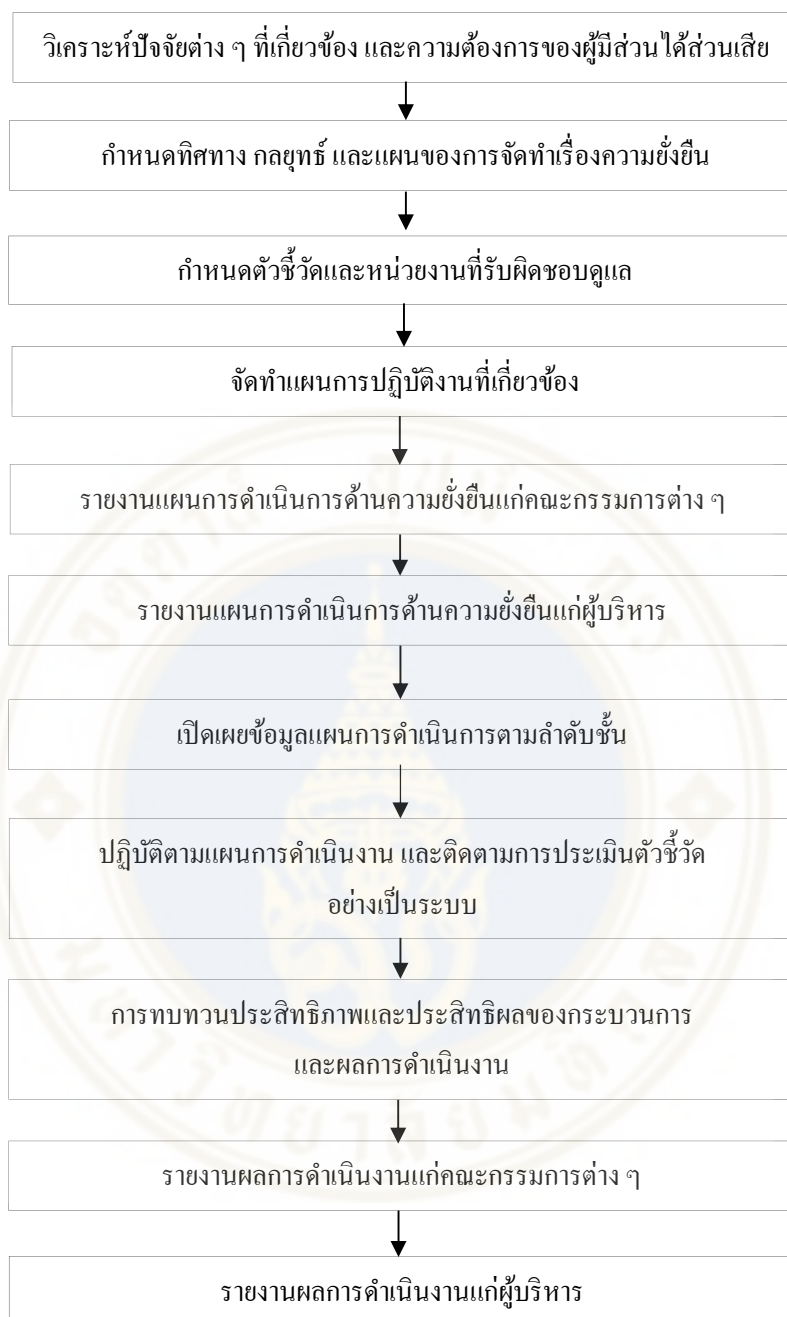
การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนที่ครอบคลุมการดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลนั้น สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ โดยมีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ตั้งแต่กระบวนการแรก พร้อมทั้งรวบรวมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และมีการกำหนดการบริหารจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการและผลการดำเนินงานทุกปี ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.3.2 แนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และ บรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรกัปปิยะเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

แนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับ
ดูแลเพื่อสร้าง ความยั่งยืนนั้น ในปัจจุบัน ปตท. ดำเนินการโดยมีกระบวนการ และทิศทางกลยุทธ์
ด้านความยั่งยืนที่มีความชัดเจน มีแผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงความ
รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นกรอบการดำเนินงาน มีการระบุเป้าหมายระยะสั้น กลาง ยาว
พร้อมทั้งแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุ
เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการ ติดตาม ประเมินผลการ
ดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ปตท. ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นไปตามที่ตั้งไว้

4.4 บทสรุป

จากการให้ข้อมูลของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์
และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า
กลุ่ม ปตท. มีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล โดยใช้หลักไตรภพปิยะ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ภูมิศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของวิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักปิยะเพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผล

1. การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อวิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ทางบริษัทมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ปตท. รวมถึงกฎหมาย มาตรฐาน แนวทาง ข้อกำหนด และแบบประเมินการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล และประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร ในส่วนที่เป็น Non-Financial Issue หรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (Environmental, Social and Governance: ESG) รวมทั้งจัดทำและทบทวนทิศทางกลยุทธ์ แผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท และการ

เป้าหมายสู่การปฏิบัติให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับองค์กร (Corporate KPI) และสายงาน (Functional KPI) รวมถึงตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐานและแนวทางที่เป็นสากล พร้อมทั้งผ่านการทวนสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยบุคคลอิสระภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การบริหารจัดการความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. นั้นเทียบเคียงและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้าน ESG ของ ปตท. นั้น ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการในเชิงนโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติการ และ กระบวนการในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในการปฏิบัติงานด้าน ESG แต่ละด้าน มีกลยุทธ์การดำเนินงานดังนี้

1.1 การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนารูธุรกิจสู่สังคมคาร์บอนต่ำควบคู่กับการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 2) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยยึดหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน

1.2 การดำเนินการด้านสังคม (Social) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน 2) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต และ 3) สร้างคุณค่าร่วมกัน และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม

1.3 การดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล (Governance) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีจริยธรรม และ 2) ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เร่งสร้างการเติบโต ผลักดันเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ในการจัดทำทิศทางและกลยุทธ์ รวมถึงแผนของการจัดทำเรื่องความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. ได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของประเด็นที่สำคัญต่อกลุ่ม ปตท. ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านการเงิน หรือด้านสภาพทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ โดยมีการจัดเรียงลำดับของประเด็นที่เกิดขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำทิศทางและกลยุทธ์ รวมถึงแผนการดำเนินการเรื่องความยั่งยืน โดยมีการนำแผนการดำเนินการมาผนวกกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ซึ่งมีการพิจารณาว่าธุรกิจใดบ้างที่สามารถผนวกรวมกันได้ และจากผลการดำเนินงานเรื่องความยั่งยืนที่ผ่านมา พบว่า กลุ่ม ปตท. สามารถนำแนวทางหรือนโยบายไปพิจารณาหรือดำเนินการประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในแต่ละกลุ่มบริษัทสามารถเรียนรู้และปรับใช้ได้ตามบริบทของบริษัท

2. การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมของการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ได้แก่

1) การนำการบริหารจัดการความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติยังเข้าใจเป้าหมายร่วมกันไม่ชัดเจน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2) กระบวนการสร้างความเข้าใจและการตระหนักรู้แก่พนักงานยังไม่เพียงพอ ทำให้อาจไม่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของตนเองได้

โดยวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้แก่ หรือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน โดยเฉพาะในส่วนของกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการทบทวนกระบวนการและผลลัพธ์พร้อมเสนอวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังได้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการความยั่งยืนให้สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่าย และประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสร้างการมีส่วนร่วมให้พนักงานในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรภาคี เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน พบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนที่ครอบคลุมการดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลนั้น สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ โดยมีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ตั้งแต่กระบวนการแรก พร้อมทั้งรวบรวมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และมีการกำหนดการบริหารจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการและผลการดำเนินงานทุกปี ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลเพื่อสร้าง

ความยั่งยืนนั้น ในปัจจุบัน ปตท. ดำเนินการโดยมีกระบวนการ และทิศทางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่มีความชัดเจน มีแผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นกรอบการดำเนินงาน มีการระบุเป้าหมายระยะสั้น กลาง ยาว พร้อมทั้งแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ปตท. ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นไปตามที่ตั้งไว้

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับความคิดเห็นของวิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าทางบริษัทฯ มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ทั้งข้อมูลในส่วนของปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก กฎหมาย มาตรฐาน แนวทาง ข้อกำหนด และประเมินการดำเนินงานในด้านความยั่งยืนต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล รวมทั้งส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนแม่บทและทบทวนทิศทางกลยุทธ์ เป้าหมายสู่การปฏิบัติ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และสายงาน รวมถึงตัวชี้วัดความเสี่ยงให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้าน ESG ของ ปตท. นั้น ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการในเชิงนโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติการ และ กระบวนการในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการวิธีการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการของ Bartol & Martin (1998 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2006 อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร นอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ สำหรับกระบวนการจัดการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ได้ติดตาม

ประเมิน และทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจากการเปิดเผยข้อมูลกิจการในรายงานประจำปีต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะข้อมูลผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ทั้งนี้เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการจัดการในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลที่ดีและมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถสร้างผลตอบแทนได้ในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นการแสดงความสามารถในการจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น กระบวนการจัดการในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

2. การศึกษาระดับความคิดเห็นของปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมของการดำเนินการแก้ไขด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ได้แก่ การนำการบริหารจัดการความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติยังเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ไม่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และกระบวนการสร้างความเข้าใจและการตระหนักรู้แก่พนักงานยังไม่เพียงพอ ทำให้อาจไม่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของตนเองได้ โดยวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวได้แก่ หรือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน โดยเฉพาะในส่วนของการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด และในกรณีที่ "ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้" ทั้งนี้เนื่องจากทางบริษัทฯ มีการดำเนินงานในหลากหลายธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนในบริษัทย่อย กิจการควบคุมร่วมกัน และบริษัทร่วมทุน (กลุ่มบริษัท) อาทิบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด(มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการดำเนินงานในธุรกิจขนาดใหญ่ จึงอาจทำให้การสื่อสารนโยบายที่ไม่ทั่วถึง และทำให้กลุ่มพนักงานบางกลุ่มไม่รับทราบข้อมูลดังกล่าวจึงก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการเข้าใจเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rauter, Jonker, and Baumgartner (2015) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง "เส้นทางตามทางของตนเอง: ปัจจัยในการพัฒนาแบบธุรกิจเพื่อความยั่งยืน" ด้วยการศึกษาแบบจำลองธุรกิจของบริษัทออสเตรเลียในหลายอุตสาหกรรมจำนวน 10 แห่ง ที่มีการนำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในบริษัท โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่าแบบจำลองธุรกิจหรือวิธีการจัดการ

ธุรกิจของบริษัทเหล่านั้นยังไม่แตกต่างจากการจัดการธุรกิจโดยทั่วไป ทั้งที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวที่เฉาะเจาะจงมากกว่านั้น ซึ่งสาเหตุมาจากความรู้ ความเข้าใจที่ยังไม่เพียงพอ

3. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรภพ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินงานด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน พบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนที่ครอบคลุมการดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลนั้น สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ โดยมีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ตั้งแต่กระบวนการแรก พร้อมทั้งรวบรวมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และมีการกำหนดการบริหารจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการและผลการดำเนินงานทุกปี ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์มาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนของ Global Reporting Initiatives (GRI) Universal Standards 2021 เพื่อระบุประเด็น ESG ดังกล่าว ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดขึ้น และมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยดำเนินการเป็นประจำทุกปี ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญในการนำไปกำหนดและทบทวนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนต่อไป ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กรอบการรายงานซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งในประเทศไทยในการจัดทำรายงานความยั่งยืน ก็คือ กรอบการรายงานสากลที่พัฒนา โดย GRI หรือ Global Reporting Initiative (องค์การแห่งความริเริ่มด้วยการรายงานสากล) องค์ประกอบหลักของกรอบการจัดทำรายงานความยั่งยืนจะแบ่งออกเป็น วิธีการรายงาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่ใช้ในการจัดทำข้อมูลในเชิงเนื้อหา คุณภาพ และขอบเขต กับสิ่งที่จะรายงาน ซึ่งประกอบด้วย การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ รายการที่เปิดเผยในเรื่องกลยุทธ์และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงองค์กรตัวแปรเสริมการรายงานตลอดจนการกำกับดูแลกิจการ พันธกรณีและข้อมูลผูกพันขององค์กร ตลอดจนการเปิดเผยแนวการบริหารจัดการและตัวบ่งชี้การดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

4. เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลโดยใช้หลักไตรภพเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า จากการให้ข้อมูลของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนของการจัดทำเรื่องความยั่งยืน
3. กำหนดตัวชี้วัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล
4. จัดทำแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
5. รายงานแผนการดำเนินการด้านความยั่งยืนแก่คณะกรรมการต่าง ๆ
6. รายงานแผนการดำเนินการด้านความยั่งยืนแก่ผู้บริหาร
7. เปิดเผยข้อมูลแผนการดำเนินการตามลำดับชั้น
8. ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน และติดตามการประเมินตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ
9. การทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการและผลการดำเนินงาน
10. รายงานผลการดำเนินงานแก่คณะกรรมการต่าง ๆ
11. รายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหาร

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ในการดำเนินการเพื่อสร้างความยั่งยืน ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละรายควรจะมี การวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ทั้งข้อมูลในส่วนของปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก กฎหมาย มาตรฐาน แนวทาง ข้อกำหนด และประเมินการดำเนินงานในด้านความยั่งยืนต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล รวมทั้งส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เพื่อนำไปสู่การ กำหนดแผนแม่บทและทบทวนทิศทางกลยุทธ์ เป้าหมายสู่การปฏิบัติ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดการ ดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และสายงาน รวมถึงตัวชี้วัดความเสี่ยงให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. การบริหารจัดการความยั่งยืน ไปสู่การปฏิบัติ ผู้ประกอบธุรกิจแต่ละรายควรมีการ สร้างเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และมี กระบวนการสร้างความเข้าใจรวมทั้งการตระหนักรู้แก่พนักงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง
3. ผู้ประกอบธุรกิจควรมีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ตั้งแต่กระบวนการแรกเริ่ม จนกระทั่งการเสร็จสิ้นกระบวนการ พร้อมทั้งรวบรวมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อนำมากำหนดการบริหารจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับ ดูแล

4. ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมีการทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการและผลการดำเนินงานทุกปี และข้อมูลในส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญในการนำไปกำหนดและทบทวนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนต่อไป



บรรณานุกรม

- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). ผลกระทบประสิทธิภาพการบริหารการผลิตกับศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดเพชรบุรี. การประชุมวิชาการระดับชาติ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏแม่โจ้. ครั้งที่ 1, วันที่ 23-24 สิงหาคม 2555
- กฤษณา ถนอมธีระนันท์. (2558). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร จิตภา ภิรศิริกุล และสกล สุขเสริมส่งชัย. (2564). การพัฒนาที่ยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจโลก. วารสารวิชาการไทยวิจัยและการจัดการ, 2(3), 77-93.
- ชุตินันต์ บุญนวล. (2564). การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดระยอง. วารสารนิเทศศาสตร์และสังคมท้องถิ่น, 5(1), 51 – 69.
- ทริยา พงษ์พันธุ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กรกับผลประกอบการทางการเงินของบริษัทมหาชนธุรกิจพลังงานที่อยู่ในดัชนี SET 50. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). หลักการและแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.setsustainability.com/page/sustainability-management-process>.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2558). การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.sec.or.th/cgthailand/TH/pages/overview/cgandsustainablebusinessdevelopment.aspx>.
- ธนันธร มหาพรประจักษ์. (2564). โควิดเร่งธุรกิจปรับเข้าสู่ดิจิทัล. สืบค้นจาก www.bot.or.th.
- นชกฤต วันตะเมธ. (2561). การตลาดเพื่อความยั่งยืน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2557). การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2564). *กลยุทธ์ นโยบาย และการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน*. สืบค้นจาก
<https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Sustainabilitygovernance/Sustainabilitystrategy.aspx>.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2557). *องค์กรที่ดีของสังคม*. สืบค้นจาก
<https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Corporatecitizenship.aspx>.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). *การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ*. สืบค้นจาก
<https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Environment/Climatechangemanagement.aspx>.
- ปฐมินทร์ นาทีทอง. (2557). ทำความรู้จักกับ ‘ESG’. *วารสารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ*, 11(45), 4-5.
- ปิ่นฉัตร ปัญญาภาส. (2561). *การบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ด้วยแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ปัทมา จินศรีพานิช. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การรายงานตามหลักไตรกัปป์กับมูลค่ากิจการ : กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2558). *กรอบการขับเคลื่อน CSV*. MBA, มกราคม-กุมภาพันธ์ 2558, หน้า 82-83.
- พลอยไพลิน เนียมเนตร และนชกฤต วันตะเมธ. (2558). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับทัศนคติและความตั้งใจสนับสนุนธุรกิจน้ำมันของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร*. การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ครั้งที่ 53.
- ภัตติรี ศรีสงคราม. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลขององค์กร (ESG) กับมูลค่ากิจการ (TOBIN'S Q) ในหมวดธุรกิจพลังงานที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เจริญรัตน์และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : จี พี ซี เบอร์พริ้นท์.
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). (ร่าง) *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงตามผลการรับฟังความเห็นจากประชาชน)*. สืบค้นจาก <http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/02/ร่างแผน13.pdf>.
- อักรณ สนเอี่ยม. (2565). *การศึกษาผลกระทบของกรอบความร่วมมือการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนแห่งสหประชาชาติต่อการรับรู้กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัท โลจิสติกส์ต่างชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย แห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- The World Bank. (2018). *ประเทศไทยมุ่งมั่นทำงานเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ ด้วยการปฏิรูปเพิ่มเติมอีกสี่ด้าน*. สืบค้นจาก <https://www.worldbank.org/th/news/press-release/2018/11/01/thailand-sustains-focus-on-business-environment-with-four-additional-reforms>.
- Alfaruq, N. (2021). *ESG Mampu Tingkatkan Kinerja Operasional Perusahaan*. Retrieved from: investor.id. <https://investor.id/marketand-corporate/262713/esg-mampu-tingkatkan-kinerja-operasionalperusahaan>.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2013). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 15 (February), 42 – 56.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Brundtland. (1997). *Sustainable Development in the Brundtland Report and Its Distortion: Implications for Development Economics and International Cooperation*. Retrieved from https://www.academia.edu/7757839/The_Brundtland_Report_A_Short_Critique.
- Cheng, B., Loannou, I. & Serafeim, G. (2012). *Corporate Social Responsibility and Access to Finance*. *Strategic Management Journal* (forthcoming). Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1847085>.
- Dalbol, J. P. & Dalbod, M. L. (2011). *Sustainability and Value Creation. A Master thesis, Strategy, Organization & Leadership*. Copenhagen Business School, University of Copenhagen.
- El Ghouli, S., Guedhami, O. & Kim, Y. (2017). Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives. *Journal of International Business Studies*, 48(3).
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, 30(2), 111–116. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7>.
- Gompers, P. A., Ishii, J. L. & Andrew, M. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-155.
- Ioannou, I & Serafeim, G. (2016). *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*. Harvard Business School Research Working Paper No. 11-100, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1799589>
- Jaggi, B. & Freedman, M. B.. (1992). An Examination of the Impact of Pollution Performance on Economic and Market Performance: Pulp and Paper Firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 19(5), 697-713.
- Kapoor, G. K. & Narang, S. S. (1979). *Department of Management Studies*. New Delhi: Sultan Chand and Sons.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A. & Goyal, P. (2012). Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of New Era. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 37, 482-489.
- Mebratu, D. (1998) Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18, 493-520.
- Nugroho, J. (2021). Ulasan Buku: 90 Tahun Prof. Emil Salim Pembangunan Berkelanjutan: Menuju Indonesia Tinggal Landas 2045, Syntax Literate. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 853-871.
- Paul A. G., Joy, L. I. & Andrew, M. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-155.
- Rauter, R., Jonker, J. & Baumgartner, R. J. (2015). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 144-154.
- Steyn, B. & Niemann, L. (2013). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability: A normative framework. *Public Relations Review*, 40(2), 171 – 183.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *UN World Commission on Environment and Development, ed., Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Retrieved from <https://www.environmentandsociety.org/mml/un-world-commission-environment-and-development-ed-report-world-commission-environment-and>.



ภาคผนวก แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลในการดำเนินโครงการ ด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) ในด้านต่าง ๆ จากการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการดำเนินโครงการด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลเพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีประเด็นคำถามดังนี้

คำนิยาม

การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การที่กิจการมีนโยบาย และกระบวนการทำงานในบริษัทเพื่อจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงมีการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทอีกด้วย

การจัดการด้านสังคม หมายถึง การที่บริษัทมีนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน มีการส่งเสริมพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังหมายถึง การที่บริษัทสนับสนุนคู่ค้าให้มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนที่บริษัทมีความเกี่ยวข้องให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

บรรษัทภิบาล หมายถึง การที่บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการ บริษัทที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ต่อต้านทุจริต และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมไปถึงการจ่ายภาษีให้แก่ภาครัฐอย่างโปร่งใส

การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การบรรเทาความยากจนทางด้านเรื่องเศรษฐกิจ การปรับปรุงปัญหาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น และการสร้างความเท่าเทียมกันของสังคม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์ (ชื่อ-สกุล) อายุ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่ง

.....
.....

ส่วนที่ 2 วิธีการในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการส่งเสริมการ ดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

2.1 แนวคิดและแนวทางการกำหนดกิจกรรมในแต่ละด้านของ ESG ของกลุ่ม ปตท. (เช่น จาก แนวทางการประเมิน DJSI, THSI หรือ จาก Stakeholders หรือวิถีเฉพาะของ PTT?)

.....
.....
.....

2.2 กระบวนการในการดำเนินการด้าน ESG ของ ปตท. มีกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการอย่างไร

- กระบวนการในเชิงนโยบาย

.....

- กระบวนการในการปฏิบัติการ

.....

- กระบวนการในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

2.3 การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม(Environment) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีอะไรบ้าง

2.4 การดำเนินการด้านสังคมของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบ ยั่งยืน

2.5 การดำเนินการด้านบรรษัทภิบาลของของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)เพื่อการส่งเสริมการ
ดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน

ส่วนที่ 3 ท่านคิดว่าการดำเนินการด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน โดยมุ่งเน้น
ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล นั้น มี ปัญหา อุปสรรค และการดำเนินการแก้ไขอย่างไร
บ้าง

1. ด้านสิ่งแวดล้อม

ปัญหา, อุปสรรค และวิธีการแก้ไข.....

2. ด้านสังคม

ปัญหา, อุปสรรค และวิธีการแก้ไข.....

3. ด้านบรรษัทภิบาล

ปัญหา, อุปสรรค และวิธีการแก้ไข.....

ส่วนที่ 4 ท่านคิดว่าการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล เพื่อการสร้างความ
ยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการด้าน ESG เพื่อการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ
แบบยั่งยืนก่อให้เกิดความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้แก่บริษัทได้หรือไม่ และ
ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนากระบวนการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล
เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ควรเป็นอย่างไร

4.1 ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ

การสร้างความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ ของ ปตท.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ความยั่งยืนด้านสังคม

การสร้าง ความยั่งยืนทางด้านสังคมของ ปตท.

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

การสร้าง ความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมของ ปตท.

.....

.....

.....

.....

.....

