

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ธีรนนท์ ตันพานิชย์

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา


คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิตและคณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต ได้พิจารณา
คุณวุฒิบัณฑิตของ ชีรนันท์ ตันพานิชย์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของ
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิต

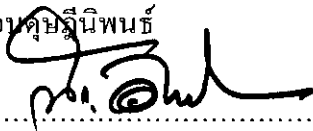


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต



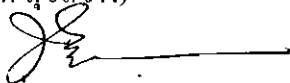
.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ อินทรปาน)



.....กรรมการ
(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)



.....กรรมการ
(ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง)



.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤพนธ์ วงศ์จตุรภัทร)

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา อนุมัติให้รับคุณวุฒิบัณฑิตฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

วันที่ 19 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2558

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนดุขฎิพนธ์ ระดับดุขฎิบัณฑิต
จากกรกัพาแห่งประเทศไทย และลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
ปีการศึกษา 2557

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.พุลพงษ์ สุขสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ อินทรปาน ที่กรุณาเป็นประธานสอบคุษฎีนิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบให้คำแนะนำและแก้ไขเครื่องมือวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ผู้บริหารและบุคลากรของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย รวมถึงภารกิจพาแห่งประเทศไทยและลอนเทนนิสสมาคมแห่งประเทศไทย ที่ให้ทุนอุดหนุนวิจัย และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และพี่น้องของข้าพเจ้า ว่าที่ร้อยตรี ดร.อำนาจ ต้นพานิชย์ รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ สุริยวานกุล รองศาสตราจารย์ ดร.เจริญ กระบวนรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.กรรวิ บุญชัย และดร.สมจิตต์ ปาละกาศ ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์ การกีฬา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนครทุกท่าน รวมถึงพี่น้องสาขาการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา และผู้ที่ช่วยเหลือให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

ธีรนนท์ ต้นพานิชย์

54810014: สาขาวิชา: วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา;
 ปร.ด. (วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา)

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์/ ความรับผิดชอบต่อสังคม/
 การกีฬาแห่งประเทศไทย

ธีรนนท์ ต้นพานิชย์: รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
 ของการกีฬาแห่งประเทศไทย (STRATEGIC MANAGEMENT MODEL OF SOCIAL
 RESPONSIBILITY OF SPORTS AUTHORITY OF THAILAND) คณะกรรมการควบคุม
 คฤษฎีนิพนธ์: ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์, ค.ด., พูลพงษ์ สุขสว่าง, ค.ด. 277 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ
 รับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย การดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษา
 และสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยการศึกษาวเคราะห์ และสังเคราะห์ เอกสาร งานวิจัยและรายงาน
 ที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
 ของการกีฬาแห่งประเทศไทย 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อ
 ต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากความคิดเห็น
 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน และ 3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดย
 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และการสรุปนำเสนอ
 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย
 ระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
 การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน 29 ข้อ
 คือ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) จำนวน 4 ข้อ 2) ด้านการประเมินองค์การและ
 สภาพแวดล้อม (Environment scanning) จำนวน 3 ข้อ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy
 formulation) จำนวน 9 ข้อ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) จำนวน 6 ข้อ
 และ 5) ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) จำนวน 7 ข้อ ทั้งนี้รูปแบบ
 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีความ
 เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

54810014: MAJOR: EXERCISE AND SPORT SCIENCE;
Ph.D. (EXERCISE AND SPORT SCIENCE)

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT MODEL/ SOCIAL RESPONSIBILITY/
SPORTS AUTHORITY OF THAILAND

THEERANAN TANPHANICH: STRATEGIC MANAGEMENT MODEL OF
SOCIAL RESPONSIBILITY OF SPORTS AUTHORITY OF THAILAND. ADVISORY
COMMITTEE: SAKCHAI PITAKWONG, Ph.D., POONPONG SUKSAWANG, Ph.D. 277 P.
2015.

The purpose of this research was to develop a Strategic Management Model of Social Responsibility of Sports Authority of Thailand (SAT). The methodology of the study comprised of four following steps: 1) reviewing literature and collection data on the principles, theories, and concept concerning the social responsibility of sports organization management 2) designing and developing and managerial model for Social Responsibility of Sports Authority of Thailand by Delphi Technique from 13 experts: 3) to determine the suitability and feasibility of the model of strategic management in social responsibility for the Sports Authority of Thailand by using focus group discussion by 9 experts. 4) conclusion with the proposed management model of social responsibility for Sports Authority of Thailand. The statistical devices for data analysis were mean, standard deviation, median and interquartile range.

Results were as follows: The Strategic Management Model of Social Responsibility of Sports Authority of Thailand of process consists of 5 components, 29 items. 1) Direction Setting of 4 items, 2) Environment Scanning) of 3 items, 3) Strategy Formulation of 9 items, 4) Strategy Implementation of 6 items, and 5) Evaluation and Control of 7 items, The application of the Strategic Management Model of Social Responsibility of Sports Authority of Thailand model was appropriate and practical.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดและหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม.....	13
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	71
ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและองค์กรกีฬา.....	81
การพัฒนารูปแบบ.....	99
ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย.....	102
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
กลุ่มเป้าหมาย.....	117
วิธีดำเนินการวิจัย.....	119
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	122
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	125

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	126
ผลการวิจัย.....	127
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	158
สรุปผลการวิจัย.....	159
อภิปรายผล.....	167
ข้อเสนอแนะ.....	172
บรรณานุกรม.....	174
ภาคผนวก.....	188
ภาคผนวก ก.....	189
ภาคผนวก ข.....	191
ภาคผนวก ค.....	193
ภาคผนวก ง.....	197
ภาคผนวก จ.....	201
ภาคผนวก ฉ.....	203
ภาคผนวก ช.....	209
ภาคผนวก ซ.....	215
ภาคผนวก ฌ.....	222
ภาคผนวก ญ.....	230
ภาคผนวก ณ.....	248
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	277

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	พัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม..... 15
4-1	จำนวน และค่าร้อยละของสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ..... 131
4-2	ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจฯแห่งประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 2..... 137
4-3	ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจฯแห่งประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3..... 143
4-4	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจฯแห่งประเทศไทย..... 149

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2-1 ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR.....	18
2-2 มาตรฐาน ISO ที่สำคัญของการบริหารองค์กร.....	26
2-3 ภาพรวมของมาตรฐาน ISO 26000.....	28
2-4 หัวข้อหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม.....	31
2-5 การแบ่งประเภทของ CSR.....	32
2-6 ความรับผิดชอบต่อสังคมตามกระบวนการ.....	34
2-7 การแบ่ง CSR ตามลำดับชั้น.....	35
2-8 การแบ่ง CSR ตามทรัพยากรองค์กร.....	36
2-9 การแบ่ง CSR ตามกิจกรรม.....	38
2-10 CSR ตามการพัฒนา.....	42
2-11 รูปแบบพัฒนาการของ CSR.....	44
2-12 การแบ่ง CSR ตามหน่วยงาน.....	45
2-13 การบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.....	80
2-14 แผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม.....	108
2-15 งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาค ส่วนในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการเกิดปัญหาของสังคม ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2553-2557.....	109
3-1 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย.....	120
3-2 โครงสร้างกระบวนการพัฒนารูปแบบ.....	124
4-1 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่ง ประเทศไทย.....	157

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก ตลอดจนการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคโลกภิวัตน์นั้น ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์และปัญหามากมาย สร้างภาวะกดดันและผลักดันให้ชีวิตความเป็นอยู่และความสัมพันธ์ของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป (ศรีสุดา ธรรมบำรุง, 2550) จนส่งผลกระทบต่อรุนแรงลุกลามไปสู่วงกว้างดูเหมือนไม่มีที่สิ้นสุด ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กลายเป็นความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน และมีที่มาจากปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงการเงินและการตลาดในภาคธุรกิจได้ผลักดันให้ระบบสังคมพัฒนาไปมากจนบั่นทอนทำลายระบบธรรมชาติ อันเป็นระบบหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของทุกชีวิตและสรรพสิ่งในโลก เมื่อความอยู่รอด ถูกสั่นคลอน ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ จึงได้ออกมาเคลื่อนไหว ทั้งสนับสนุน ผลักดัน และบีบบังคับให้ภาคธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อการสร้างรายได้และผลประโยชน์จากการดำเนินกิจการที่ได้สร้างผลกระทบแก่ลบต่อผู้อื่นเช่นกัน (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2556, หน้า 32) จากเอกสารการประชุมของ World Economic Forum-WEF (2011) พบว่า ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ปัญหาเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นปัญหาที่ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากกันได้ แต่กลับเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันอย่างชัดเจน เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มมากขึ้น (Rising greenhouse gas emissions) ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรน้ำ (Water supply crises) ที่มีผลมาจากการตัดต้นไม้ทำลายป่า การปล่อยของเสียลงสู่ธรรมชาติของโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน และ สิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่รู้คุณค่า และไม่เห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (ประภัสสร เทพชาตรี, 2554)

จากปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดกระแสเรียกร้องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ทั้งองค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้องค์กรด้านมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (International Organization for Standardization: ISO) ได้มีการประชุมขึ้นในปี ค.ศ. 2005 ในประเทศบราซิล เพื่อวางนโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อให้อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งต่อมาได้เรียกมาตรฐานนี้ว่า ISO 26000 องค์กรนี้ได้นำมาตรฐานมาใช้ในปลายปี ค.ศ. 2010 ว่าด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000: Social responsibility) หรือการรับผิดชอบต่อสังคม

ธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) (วิทยา ชีวรุ โนนทัย, 2553) จากการศึกษาเอกสารรายงานผลการดำเนินการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ได้ถูกหยิบยกขึ้นเป็นวาระการดำเนินงานที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้จาก แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) ที่ได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ควบคู่ไปกับการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2558 นั้น โดยยึดหลักการของมาตรฐานระหว่างประเทศ ISO 26000 ซึ่งได้ระบุไว้ว่า การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การสร้างผลกำไร และรายได้สูงสุดในความทุ่มเทของกิจการ อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และกำหนดประเด็นการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อผลักดันให้องค์กรทุกองค์กรผนวกเอาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้ในวาระการดำเนินงานของกิจการ และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจ สังคม ที่ยั่งยืนในหมู่ประเทศสมาชิกอาเซียน องค์กรทุกองค์กรจึงควรเตรียมพร้อมรองรับการดำเนินกิจการที่จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ตามแนวทางที่สากลยอมรับและการเปิดตลาดเสรีในระดับภูมิภาคอาเซียน (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555, หน้า 1)

สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทยนั้น เริ่มมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและชัดเจนหลังจากที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 หน่วยงานรัฐบาลและเอกชนต่างก็ตั้งงบประมาณเพื่อความอยู่รอด คนไทยนับแสนถูกเลิกจ้างงาน งบประมาณด้านการอบรมพัฒนาบุคลากรถูกตัด นายอานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี และประธานสถาบันคีนันเอเชีย ร่วมกับ Dr. Henry Kissinger รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาจึงร่วมกันก่อตั้ง American Corporations for Thailand Program: ACT ขึ้นในปี พ.ศ. 2541 เพื่อระดมทุนจากกลุ่มนักธุรกิจข้ามชาติอเมริกันที่มีความห่วงใยต่อสถานการณ์ในประเทศไทย และต้องการช่วยเหลือประเทศไทย ในขณะเดียวกันก็เป็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรของตน (ชนวุฒิ นัยโกวิท และพรพรหม ชมงาม, 2554) เมื่อมองย้อนกลับไปในอดีตแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทยเกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน ในรูปของการทำบุญ การบริจาคเพื่อการกุศล หรือการอาสาช่วยเหลืองานส่วนรวม เช่น การลงแขกเกี่ยวข้าว การบริจาคเงินกับวัด เป็นต้น จากกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมในเมืองไทยเกิดขึ้นจึงเป็นตัวผลักดันให้องค์กรนำแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมบรรจุเป็นแนวปฏิบัติที่

ผนวกเข้ากับการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กร ทั้งการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบที่อยู่นอกกระบวนการและในกระบวนการขององค์กร โดยผู้บริหารองค์กรเชื่อว่าการดำเนินการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยเสริมสร้างผลกำไรในระยะยาวให้แก่องค์กร ช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ช่วยสร้างจิตอาสาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่พนักงานระดับองค์กร ช่วยสร้างประโยชน์ต่อองค์กรในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัว รวมถึงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าขององค์กรในระดับประเทศ ช่วยลดปัญหาความยากจน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างธรรมาภิบาล และการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรอีกด้วย (วิระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับปรีชา รินรัตนกร (2556) ได้สำรวจความคิดเห็นจากประชาชนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คิดเป็นร้อยละ 90 มีความต้องการให้องค์กรมุ่งช่วยสังคม จำนวนร้อยละ 60 จะซื้อสินค้าและบริการจากธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงหลักความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้าจำนวนร้อยละ 87 จะแนะนำสินค้าและบริการที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมให้ครอบครัว จำนวนร้อยละ 84 ระบุว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น และร้อยละ 64 ต้องการให้กิจกรรมที่มุ่งช่วยเหลือสังคม

ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จึงได้นำแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งองค์กรกีฬาซึ่งจะเห็นได้จากการนำความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กร และจากการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬาปรากฏขึ้นครั้งแรกในองค์กรกีฬาอาชีพ จากแนวความคิดการบริจาคเพื่อการกุศล ขยายสู่การช่วยเหลือชุมชน โดยองค์กรกีฬาอาชีพเชื่อว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถช่วยเพิ่มการสนับสนุนของแฟนกีฬา สร้างรายได้เพิ่มขึ้น องค์กรกีฬาอาชีพพยายามที่จะใช้แนวคิดและหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมนำสู่การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการปรับปรุงความความสัมพันธ์กับสาธารณชน และกลยุทธ์ทางการตลาดการเพิ่มขึ้นการลดช่องว่างระหว่างนักกีฬากับแฟนกีฬา (Sport philanthropy project, 2009) เช่น การนำนักกีฬาที่มีชื่อเสียงและเป็นดาราดังเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในชุมชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของทีมและสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน ซึ่งส่งผลให้องค์กรกีฬาเห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการสร้างชื่อเสียงและความสำเร็จขององค์กรกีฬา ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาองค์กรกีฬาต่าง ๆ ได้มีการบริจาคเพื่อทำกิจกรรมการกุศล

เพื่อช่วยเหลือชุมชนท้องถิ่น พร้อม ๆ กับการปรับปรุงภาพลักษณ์ และกระบวนการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรกีฬา การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากองค์กรกีฬาในประเทศที่มีทีมกีฬาอาชีพ องค์กรกีฬาเริ่มมีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีศักยภาพ มีขั้นตอนและกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการดำเนินงาน มีการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างชัดเจน และต่อเนื่อง มีการนำรายได้ของทีมหรือสโมสร จัดสรรไว้สำหรับการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะ มีการวางแผน การสร้างอัตลักษณ์ของนักกีฬาด้วยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในตัวนักกีฬาและองค์กรของตน นำไปสู่ องค์กรกีฬาที่มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตในท้องถิ่น ประเทศ และระดับ โลก ความรับผิดชอบต่อสังคมยังสามารถทำให้องค์กรกีฬามีความตระหนักถึงปัญหาของสังคม และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทางสังคมอย่างยั่งยืน จนกลายเป็นวัฒนธรรมทางกีฬาที่มีความเจริญอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬาจึงมีผลกระทบในเชิงบวกต่อชุมชนทั่วโลก (Smallwood & Leris, 1977)

การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีหน้าที่ในการส่งเสริมกีฬา ประสานงานเกี่ยวกับการกีฬา รวมทั้งประเมินผล จัดช่วยเหลือ แนะนำ และร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา ร่วมมือกับองค์กรหรือสมาคมกีฬา ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ควบคุมการดำเนินกิจการทางการกีฬา และประกอบกิจการอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการกีฬา (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2558, หน้า 2) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนา กีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ โดยมุ่งเน้น การส่งเสริมให้องค์กรกีฬา เพื่อขับเคลื่อนให้การพัฒนากีฬาของประเทศ ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน สร้างความสุขแก่ประชาชน สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ตลอด ระยะเวลาที่ผ่านมา การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญของการส่งเสริมนโยบายการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมสุขอนามัย และคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายในการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน การพัฒนากีฬาเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนา ประชาชนในชาติให้มีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการสร้างความรักและความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวของ ประชาชนในชาติ ผ่านกลไกของการกีฬา ตลอดจนมุ่งหวังให้กีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประเทศ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ จากภารกิจหน้าที่และบทบาท ของการกีฬาแห่งประเทศไทย จะพบว่า กิจการของการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นการดำเนินกิจการ

เพื่อสังคม หรือที่เรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ (CSR-in-process) คือ การดำเนินการที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่ง อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ ซึ่ง การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตลอด ทั้งนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทย ยังดำเนินการกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นการเฉพาะ นอกเหนือจากกระบวนการทำงานหลัก หรือเรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมหลักกระบวนการ (CSR-after-process) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การ ประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรเพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการใน ด้านต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น มุ่งเน้นในเรื่องการกำกับดูแล ที่ดี (Good corporate governance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยดำเนินงานตามแนวทาง CSR ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมี หลักการ 8 ด้าน คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรม การเคารพสิทธิ มนุษยชน ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การเผยแพร่วัฒนธรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดทำรายงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2556) ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3 หลักการ คือ การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2554) ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพ ปัญหาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า ด้าน หลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม ยังไม่ครอบคลุมตามหลักการของสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อดำเนินงาน แต่ขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากการกำหนดทิศทาง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล ควบคุมกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่ชัดเจน การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมเน้นการปฏิบัติตามจำนวนกิจกรรม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินเท่านั้น ด้านการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม มีการเขียนรายงานเป็นโครงการๆ ในรายงานประจำปีของการกีฬาแห่งประเทศไทย ยังขาดการจัดทำรายงานเฉพาะด้าน ขาดระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553 ก) ด้านผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับ CSR อย่างแท้จริง ขาดการมี ส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกีฬาแห่งประเทศไทย ยังขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จึงทำให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ยังไม่ประสบ ผลสำเร็จ และไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง จึงจำเป็น

ต้องมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น ใ่ว่างชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ มีการกำกับดูแล ให้มีการจัดทำรายงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจและการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการขับเคลื่อนเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในปัจจุบัน ได้มีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) มาใช้กำหนดทิศทาง การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน การระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และการแปลง กลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2556) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญ และจำเป็นในการพัฒนารูปแบบดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. การดำเนินการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไรในปัจจุบัน
2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรมีรูปแบบเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

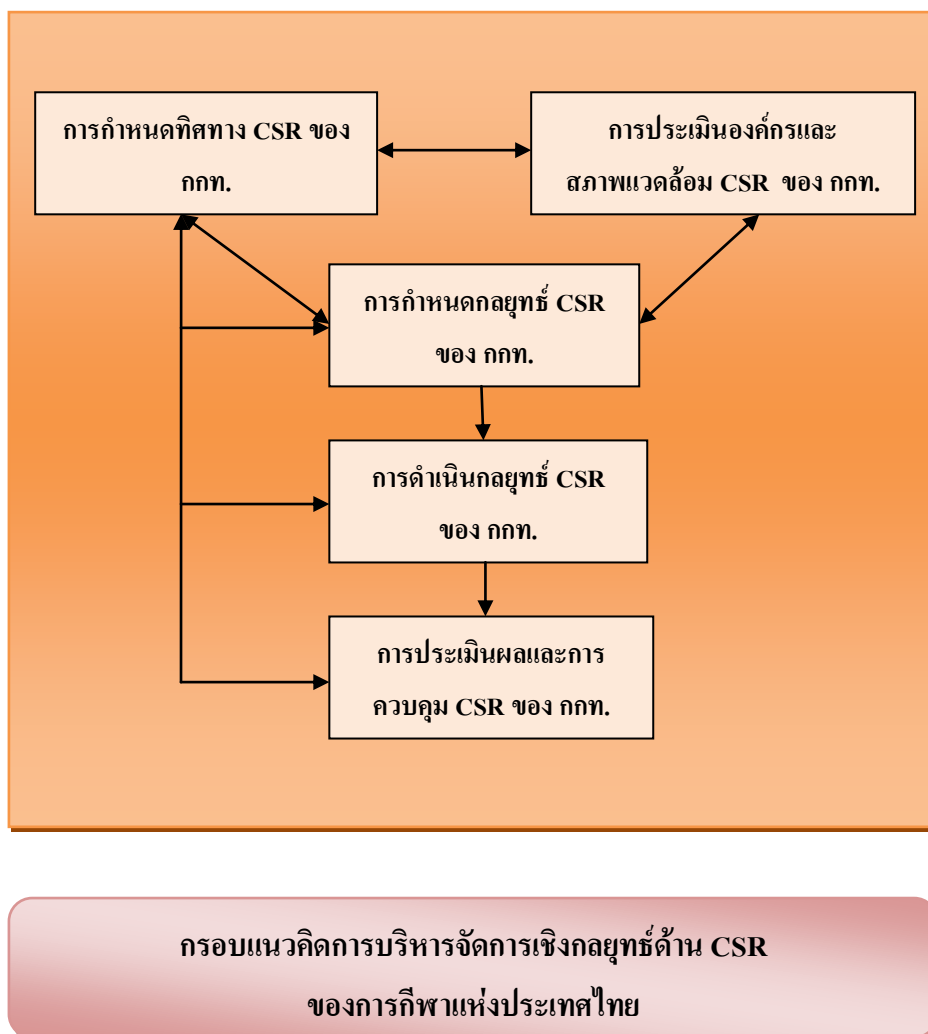
เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา มีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และประสานงาน ให้ความร่วมมือในการจัดและ ดำเนินกิจกรรมการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และกีฬาอาชีพ รวมถึง หน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้เลือกประเด็นในการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อ 3 ประเด็น ตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) คือ การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The environment)

องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ดี เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้ผลตอบแทนขององค์กรสูงกว่าคู่แข่งและยั่งยืน รวมทั้งองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) (Greenley, 1989, pp. 259-260)

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่าง ๆ นำไปสู่องค์กรกีฬาที่ได้นำหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ช่วยให้องค์กรกีฬามีการบริหารจัดการที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้นำมาสร้างกรอบแนวคิดการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับบริบทของสภาการค้าแห่งประเทศไทย
2. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรกีฬาของประเทศไทยนำไปพัฒนาภารกิจในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างกว้างขวางซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรกีฬา อาทิ นักกีฬา พนักงานขององค์กร ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และภายนอกองค์กรกีฬา อาทิ ชุมชนใกล้เคียง ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร
3. ผู้บริหารองค์กรกีฬาและผู้สนใจ สามารถนำผลการศึกษาที่ได้พัฒนาตามหลักวิชาการไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานและการศึกษาในบริบทอื่น ๆ ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

1.1 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
การกีฬาแห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2554-2558

1.2 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวข้องกับ
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

1.2.2 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง

1.2.3 คณะอนุกรรมการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่ง
ประเทศไทย

1.2.4 ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

1.2.5 ผู้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ในสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 แนวคิด หลักการ และเกี่ยวกับกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบัน
และมาตรฐานต่าง ๆ ที่การกีฬาได้นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ
สังคมของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ 8 ประการ ดังนี้ การกำกับกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good
governance) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair operating practices) การเคารพสิทธิ
มนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค
(Consumer issues) การร่วมพัฒนาชุมชน และสังคม (Community involvement and development)
การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The environment) การเผยแพร่วัฒนธรรมจากการดำเนินความ
รับผิดชอบต่อสังคม (Innovation business) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate
social responsibility report)

2.2 ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย
พื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์การและ

สภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) (Greenley, 1989, pp. 259-260)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย อย่างรู้หน้าที่และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง มีหลักการนำองค์กรตามหลักจริยธรรมและการกำกับดูแลที่ดี ไม่สร้างผลกระทบในทางลบ นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ผู้การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good governance) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการจัดให้มีโครงสร้างที่ดีของการจัดการและการดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม ธรรมาภิบาล และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้เจริญเติบโต และเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน

การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงานซึ่งเป็น สิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ อีกทั้งประชาชนจะต้องได้รับความเท่าเทียมกันในการขอรับบริการจากการกีฬาแห่งประเทศไทย

ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการพัฒนามาตรฐานการบริการให้มีความเป็นสากล และให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูล การบริการ รวมทั้งควรพัฒนากิจกรรมการบริการให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชน และเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมแวดล้อมโดยรวมไปถึงสังคมโดยรวม

การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The environment) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการพัฒนาองค์รวมทั้งการให้บริการอยู่บนพื้นฐานของการดูแลรักษา สิ่งแวดล้อม การป้องกันมลพิษ มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย และมีลักษณะต่อเนื่อง มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มี

กระบวนการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมและประเมินผล

การกำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทยมีการ กำหนด ทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมาย ในระยะยาว

การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทยมีกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และ อุปสรรค(Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทยมี กระบวนการในพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนด และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทยมี กระบวนการในการนำกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถ ดำเนินการตาม กลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและ การจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทยมีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) (Sports authority of Thailand) คือ รัฐวิสาหกิจใน สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน้าที่ในการส่งเสริมการกีฬา ประสานงาน ให้ความ ร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และ การพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรกีฬา มีการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ ประเทศไทยประสบความสำเร็จทางการกีฬา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษา แนวคิดการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา วารสาร รายงานการดำเนินงานประจำปี เว็บไซต์ต่าง ๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดงานวิจัย ซึ่งนำเสนอในหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้คือ

1. แนวคิดและหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooperate Social Responsibility: CSR) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 ความเป็นมาและความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม

1.3 ประเภทและชนิดของกิจกรรมของความรับผิดชอบต่อสังคม

1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านจริยธรรม (Elites) หลักธรรมาภิบาล (Good governance) และการบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interests)

1.5 ประสิทธิภาพและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2.2 แนวคิดและหลักการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2.3 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับองค์กรกีฬาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา

3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมในการกีฬา และกลยุทธ์ที่สำคัญ

3.3 แนวโน้มความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา

3.4 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา

4. การพัฒนารูปแบบ

4.1 ประเภทของรูปแบบ

4.2 ลักษณะของรูปแบบ

5. การกีฬาแห่งประเทศไทยและความรับผิดชอบต่อสังคม

- 5.1 ข้อมูลองค์กรการกีฬาแห่งประเทศไทย
- 5.2 การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- 5.3 รูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

แนวคิดและหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooperate Social Responsibility: CSR)

1. ความเป็นมาและความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

ความเป็นมาของความรับผิดชอบต่อสังคม จุดเริ่มต้นของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัด จากการศึกษาของ Zenisek (1979, pp. 359-368) พบว่า พัฒนาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมี 4 ช่วง คือ ช่วงแรกปี ค.ศ. 1850-1910 มีการเรียกร้องทางสังคมต่อเจ้าของหรือผู้บริหารกิจการ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ใช้นโยบายด้านการเงินเป็นหลัก มีการบริหารจัดการโดยการมุ่งผลกำไรสูงสุด (Profit maximizing management) ซึ่งได้รับแนวคิดมาจาก Smith (n.d. cited in Hay & Gray, 1974, p. 135) ช่วงที่สองระหว่างปี ค.ศ. 1900-1950 Zenisek พบว่า มีสหภาพแรงงานเกิดขึ้น ผลกำไรจึงแบ่งกันทั้งเจ้าของหรือผู้บริหารกิจการและพนักงาน โดยเน้นนโยบายทั้งทางด้านอุตสาหกรรมและนโยบายด้านการเงิน ช่วงที่สาม ระหว่างปี ค.ศ. 1945-1965 มีแนวคิดทางการตลาดว่าองค์กรไม่สามารถขายทุกอย่างที่องค์กรผลิตได้ผลกำไรแบ่งกันทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร คือ เจ้าของ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ผู้ผลิตผู้จัดจำหน่าย เจ้าหนี้ เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับนโยบายด้านอุตสาหกรรม การเงิน และการตลาด และช่วงที่สี่ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นไป มีการกดดันให้องค์กรธุรกิจต้องนำเรื่องเศรษฐกิจและสังคมภายนอกมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจด้วย ผลกำไรแบ่งกัน ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นทั้งนโยบายด้านอุตสาหกรรม การเงิน การตลาด และสังคมยุคหลังสงครามโลก องค์กรเปลี่ยนจากแนวคิดการมุ่งผลกำไรระยะสั้น เป็นกลยุทธ์ซึ่งแนวความคิดที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับกำไร ควบคู่กับสังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการผสมผสานกันเข้าไปในกระบวนการดำเนินธุรกิจ หรือประกอบกิจการอุตสาหกรรม พร้อม ๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิด ความเข้าใจกัน และไว้ใจกันได้ด้วย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจภาคอุตสาหกรรมที่ผสมผสานเอาวิสัยทัศน์และคุณค่าที่องค์กรมีอยู่ในการประกอบกิจการ เพื่อให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงานจะต้องยึดถือและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตลอดเวลา (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2555, หน้า 26)

แนวความคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแบบสมัยใหม่ เป็นการมุ่งผลกำไรระยะยาว เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1950 (Luthans, Hodgetts, & Thompson, 1980, p. 63; Carroll, 1999, p. 269) ในทศวรรษ 1960 และ 1970 เกิดการโต้แย้งประเด็นจริยธรรมทางธุรกิจขึ้น มีการสร้างเครื่องมือ CSR สมัยใหม่ “การตรวจสอบทางสังคม” (Social audit) องค์กรธุรกิจและสังคมเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในปี ค.ศ. 1970 (Frederick, 1994, p. 150) ต่อมาในทศวรรษ 1980 ได้เกิดแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและในทศวรรษ 1990 แนวคิดการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (Corporate citizenship) หรือแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มเป็นที่รู้จัก โดยประเทศอังกฤษ เป็นผู้บุกเบิกการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1992 มีการจัดการประชุมสิ่งแวดล้อมโลกขึ้นที่ประเทศบราซิล เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนแล้วยังเน้นการลดปัญหาความยากจนและการพัฒนาสังคมด้วยแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศสหรัฐอเมริกา เริ่มในตอนต้นของศตวรรษที่ 20 ขณะนั้น องค์กรธุรกิจถูกกล่าวหาว่ามีอิทธิพลหรือมีอำนาจมากเกินไป ปราศจากความรับผิดชอบต่อสังคม และมีกลุ่มที่ต่อต้านและทานอำนาจทางกฎหมายต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารที่มองการณ์ไกลแนะนำให้องค์กรใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อนำมาซึ่งผลประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง แทนที่จะมุ่งผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว (Frederick, Post, & Davis, 1992, p. 33; Lawrence & Weber, 2008, p. 48) ขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย 2 หลักการ คือหลักการความช่วยเหลือในรูปแบบการกุศล (The charity principle) และหลักการของผู้พิทักษ์ (The stewardship principle) หรือการจัดการแบบผู้พิทักษ์หรือผู้ดูแล (Trusteeship management) โดยหลักการแรกเน้นให้สังคมได้ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้ที่มีฐานะดีกว่าควรช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาสในสังคม (Lawrence & Weber, 2008, p. 48) เช่น ผู้นำธุรกิจกำหนดแผนสวัสดิการให้กับพนักงาน พนักงานมีสิทธิถือหุ้น โครงการประกันชีวิต กองทุนสำหรับการว่างงาน การสร้างวัด โรงเรียน หอสมุดและการช่วยเหลือการกุศลต่าง ๆ ส่วนหลักการของผู้พิทักษ์หรือการจัดการแบบผู้พิทักษ์หรือผู้ดูแล ในทศวรรษ 1920 และ 1930 เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งสถาบันธุรกิจและสังคม ผู้บริหารองค์กรไม่เพียงรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นได้กำไรสูงสุด แต่ต้องรักษาผลประโยชน์ของลูกค้า พนักงาน ผู้ผลิต เจ้าหนี้ และชุมชนให้ดีเท่ากับผู้ถือหุ้น (Hay & Gray, 1974, pp. 136-137)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้ผ่านช่วงเวลาของสังคมในยุคต่าง ๆ และชุมชนที่แตกต่างกันในแต่ละท้องที่มายาวนาน รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเปลี่ยนแปลงไปเพิ่มขอบเขต พร้อมทั้งขยายพันธะจากสังคมรอบข้าง กว้างขึ้นสู่ระดับโลก และกระทบต่อมนุษยชนทุกแห่งหนทั่วโลก การพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือที่เรียกว่า CSR มายาวนานกว่าศตวรรษ (วิทยา ชีวรุโณทัย, 2553, หน้า 60-64) พอสรุปได้เป็นแนวทางได้ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 พัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

ช่วงปี ค.ศ.	ครอบคลุมเรื่อง	ประเด็นสำคัญ
1790	สิทธิมนุษยชน แรงงานสัมพันธ์	Human right/ Labor force
1920	การยอมรับจากสังคมในบทบาทขององค์กร	Social acceptance
1940	การตรวจสอบจากสังคม	Social audit
1953	โฮเวิร์ด โบเวน บิดา CSR นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม - ทางเศรษฐกิจ (กำไร/ การลงทุน) - ตอบสนอง (ไม่นั่งเฉย/ สัมผัสใจ) - เป็นพลเมืองที่ดี - ตรวจสอบได้ - ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ	Hovard Bowen: father of CSR definition of social responsibility - Profit and investment - Responsiveness/ Willingness - Good governance - Social audit - Stakeholder involvement
1954	ปีเตอร์ดริคเกอร์ - ความรับผิดชอบต่อภายในองค์กรสู่ภายนอก - เลี่ยงไม่ได้	Peter Drucker - Internal & external social responsibility - Unavoidable responsibility
1960	- ผลของความรับผิดชอบต่อสังคมคืนกำไรให้องค์กร -ต่อต้านการทำลายสิ่งแวดล้อม ต่อต้านการใช้ดีดีที	- SR value chain - Anti-DDT
1963	จรรยาบรรณขององค์กร	Business code of conduct
1971	คณะกรรมการพัฒนาเพื่อเศรษฐกิจอเมริกา - พัฒนาสินค้า - พัฒนาการเติบโตขององค์กร - ตอบสนองชุมชนตามคาดหวัง - เพื่อสิ่งแวดล้อม - คุณค่าของมนุษย์และคุณค่าชีวิตความเป็นอยู่	US committee for economic development - Product & service development - Growth - Social expectation - Environment - Life value & living standard

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

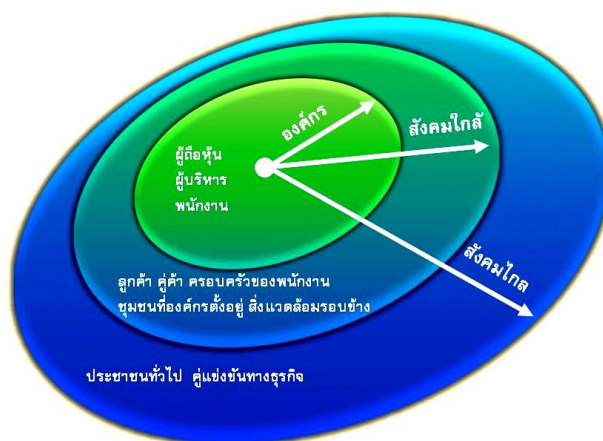
ช่วงปี ค.ศ.	ครอบคลุมเรื่อง	ประเด็นสำคัญ
1974	อำนาจการปฏิบัติการทางสังคมและการจัดระเบียบสังคม	Social license Social order
1980	แผนพัฒนาแบบยั่งยืนระดับสากลโลก องค์กรต้องมีแผนและนโยบาย CSR การทำรายงาน CSR ประจำปี	Sustainable development CSR plan & policy CSR annual report
1984	CSR เป็นโอกาสทางการตลาดขององค์กร คณะกรรมการโลกเพื่อสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา - อนาคตการอยู่ร่วมกัน - ต่อยุทธการพัฒนาระบบยั่งยืน - ต่อยุทธผลกำไรจาก CSR	SR as marketing opportunity (thinking from Peter Drucker) World commission on environment & development - Our common future - Sustainable development - CSR benefits
1989	บริษัทแรกที่ทำรายงาน CSR ประจำปี	1 st CSR annual report from Ben and Jerry
1990	โครงสร้าง CSR - ผลกำไรและการทำความดี - การบริหารสิ่งแวดล้อม - การบริหารปัญหาสังคม - การบริหารผู้มีส่วนได้เสีย - จากท้องถิ่นสู่ระดับชาติและระดับสากล	CSR structure - Foundation & apex - Environment management - Social issue management - Stakeholder management - World management
1992	การประชุมสุดยอดเพื่อพิทักษ์โลก คำแถลงการณ์รีโอ - ดมลภาวะเป็นพิษของโลก - หาพลังงานรูปแบบใหม่เพื่อการทดแทน - ปรับปรุงระบบขนส่ง เพื่อลดหมอกควันดำ - ปัญหาการขาดแคลนน้ำ - ป่าไม้โลก - การเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิโลก - การพัฒนาทางระบบชีวภาพวิทยา	Earth summit Rio declaration on environment & development - Pollution - New forms of energy - New transportation system-less smoke drought Global forests Climate change Biological diversity
1994	บทบาทผู้ถือหุ้นเข้าร่วมรับผิดชอบต่อสังคม	Shareholder on CSR
1990-1995	ปัญหาสิ่งแวดล้อมกับชื่อเสียงขององค์กร	Nigeria case on human rights

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ช่วงปี ค.ศ.	ครอบคลุมเรื่อง	ประเด็นสำคัญ
1998	การทำรายงาน CSR ประจำปีขององค์กรใหญ่เป็นครั้งแรก ธุรกิจที่ปรึกษาให้บริการ CSR การขยายบทบาทของ NGO	CSR annual report of major company Consultant of CSR NGOs role & participation
2000	การประชุม “สัญญาโลก” โดยสหประชาชาติ - เศรษฐกิจ สิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และ การต่อต้านการคอร์รัปชัน	The united nations “global compact” - Economic, human rights, labor force, environment, anti-corruption
2001	การล้มละลายของเอนรอน ความไม่โปร่งใสทางการบริหารเงินขององค์กร การประชุมสหภาพยุโรปเกี่ยวกับข้อตกลงสีเขียวของ CSR	Enron bankruptcy The European union green paper on CSR
2006	ประชาพิจารณ์ แผน 5-10 ปี เพื่อศึกษาผลของ CSR ต่อกำไร ชื่อเสียง และคุณธรรมขององค์กร	Public hearing Depth study on CSR impact 5-10 year plan
2007	การบริหารธุรกิจแบบยั่งยืนเพื่อผล 3 ประการ เศรษฐกิจ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมโลก	Triple bottom line
2009	การชดเชยค่าเสียหายในสิทธิมนุษยชน 15.5 ล้านดอลลาร์ เหรียญสหรัฐฯ	Ken SaroWiwacase
2010	การปรับค่าเสียหายเพื่อการต่อต้านคอร์รัปชัน 185 ล้านเหรียญสหรัฐฯ การปรับค่าปรับข้อมูลจนเกิดความเสียหาย 16.38 ล้านเหรียญสหรัฐฯ มาตรฐานสากลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	Daimler case Toyota case ISO 26000

ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Corporate Social Responsibility หรือ CSR หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข หากพิจารณาแยกเป็นรายคำศัพท์ คำว่า Corporate หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร ส่วนคำว่า Social ในที่นี้ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึง สิ่งมีชีวิตอื่น

และสิ่งแวดลอมที่อยู่ และคำว่า Responsibility หมายถึงการยอมรับทั้งผลที่ไม่ดีและผลที่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของกิจการนั้น ๆ ตลอดจนการรับภาระหรือเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี รวมถึงการสร้างสรรคและบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งส่งผลกระทบต่อไปยังผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ดังภาพที่ 2-1 ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR



ภาพที่ 2-1 ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR (สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555 ก)

กิจกรรม CSR หมายถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรสังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศสังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

ในระดับของลูกค้า ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่ามากกว่ามูลค่า ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค การให้ข้อมูลขององค์กรและตัวผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอและอย่างถูกต้องเที่ยงตรง มีการให้บริการลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น ดังภาพที่ 2

ในระดับของคู่ค้า ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือการรวมกลุ่มในแนวคิงตามสายอุปทาน ความรอบคอบระมัดระวังในการผสานประโยชน์อย่างเป็นธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบต่อคู่ค้า เป็นต้น

ในระดับของชุมชนและสภาพแวดล้อม ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสงเคราะห์ เกื้อกูลชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การส่งเสริมแรงงานท้องถิ่นให้มีโอกาสในตำแหน่งงานต่าง ๆ ใน องค์กร การสนับสนุนแนวทางการระแวงระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และการเรียนรู้ วัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เป็นต้น

ในระดับของประชาสังคม ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือ ระหว่างกลุ่มหรือเครือข่ายอื่น ๆ ในการพัฒนาสังคม การตรวจตราดูแลมิให้กิจการเข้าไปมีส่วน เกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน การรับฟังข้อมูลหรือทำประชาพิจารณ์ต่อการดำเนิน กิจการที่ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม และการทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

ในระดับของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจ ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การดูแลกิจการมิให้มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันด้วยวิธีการทุ่มตลาด การดำเนินงานในทางต่อต้านการทุจริต รวมทั้ง การกรรโชก และการให้สินบนในทุกรูปแบบ เป็นต้น (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบท แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555 ก)

คณะกรรมการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ให้ความหมาย Corporate Social Responsibility หรือ CSR หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับที่ดี ควบคู่ ไปกับการใส่ใจดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนหรือเรียกว่า เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคมช่วยบอกพิภัก การดำเนินงานที่มีเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม (โกศล ศิศิลธรรม, 2554) และได้ให้หลักสำคัญของการปฏิบัติตามแนวทาง CSR ซึ่งควร อยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณที่ธุรกิจต้องไม่เบียดเบียนตนเองและขณะเดียวกันก็ต้องไม่ เบียดเบียนสังคมด้วยโดยอ้างอิงจาก กลต.สามารถแบ่งแผนปฏิบัติในเรื่อง CSR ได้เป็น 8 หัวข้อ ดังนี้ (คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน, 2551)

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม
3. การเคารพสิทธิและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม
4. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค
5. การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม
6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
7. การเผยแพร่วัฒนธรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

8. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

มาตรฐาน ISO 26000 คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากดำเนินงานขององค์กร โดยผลกระทบที่มาจาก การตัดสินใจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดำเนินการด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรม ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงสุขภาพและสวัสดิการสังคม ความรับผิดชอบต่อความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปฏิบัติตามกฎหมายและแนวปฏิบัติสากลบูรณาการทั้งองค์กร และดำเนินการภายใต้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554)

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2554) ได้สรุปความหมายของ CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจนั้น หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน อธิบายโดยขยายความได้ว่า การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล โดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใดทั้งสิ้น องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ซุ่มครีตแรงงาน ลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำร้ายชุมชน โดยรอบทั้งหมดก็เพื่อประโยชน์สุขแก่องค์กรและสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนนั่นเอง

Wiszer (n.d. อ้างถึงใน ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์, 2553) ชี้แนะว่ายุคที่ธุรกิจจะก้าวสู่การพัฒนาแนวทาง CSR สู่ยุคใหม่ในปัจจุบันจะต้องเปลี่ยนแนวคิด 5 หลักการ ซึ่งทำให้ CSR ครอบคลุมเป้าหมายที่สำคัญสำหรับยุคต่อไปนี้ คือ ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อองค์กร หรือ Corporate Sustainability and Responsibility ดังนี้

1. การสร้างสรรค์ (Creativity) ทุกวันนี้มีหลักคิดเรื่อง CSR ที่เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม คือมีคุณภาพ และคุณธรรมต่อฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะที่มาตรฐานสากลรวมทั้งจะมี ISO 26000 ที่เป็นมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม หากแต่การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและสังคมนั้นมีความซับซ้อน และจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการใช้ความคิดสร้างสรรค์หารูปแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาและเพื่อให้เกิดผลก่อนทำจริง ดังเช่น การคิดถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการสร้างสรรค์ระบบงานที่ดีก่อนเริ่ม

2. สามารถต่อยอดได้ (Scalability) มีกรณีศึกษาของการทำ CSR ที่ประสบความสำเร็จมากมายและแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ปัญหาของโครงการเหล่านี้คือ ไม่สามารถทำการต่อยอดและการทำซ้ำที่อื่นไม่ได้

3. สามารถตอบโจทยรอบด้าน (Responsiveness) ธุรกิจต้องมองหาแนวร่วม โดยการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคสังคม เข้าถึงในทุกระดับ นอกจากนั้นธุรกิจต้องกลับมาพิจารณาทุกกระบวนการที่สนใจในการดำเนินธุรกิจ ต่อประเด็นปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม

สิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์จากปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจคาดไม่ถึง บางธุรกิจที่เป็นทั้งคำตอบและปัญหาให้กับสังคมหรือสิ่งแวดล้อม โดยอาจเกิดกระบวนการที่ต้องคิดเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ “Business transformation” ในที่สุด

4. ทัน โลกผสมผสานวัฒนธรรมท้องถิ่น (Locality) เข้าทำนอง “Think global, act local” ที่บริษัทต้องคิดวิธีการผสมผสานวัฒนธรรมสากลกับบริบทของวัฒนธรรมท้องถิ่น ที่ไม่ใช่ว่าผลิตมาหนึ่งอย่างแล้วอยากให้ทั้งโลกได้ใช้สิ่งเดียวกัน แต่เป็นการรวมพลังสากลและท้องถิ่นที่เปิดรับความหลากหลายได้

5. ยืดอายุการใช้งาน (Circularity) เพราะพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจและการค้ามีขีดจำกัดของทรัพยากร ปริมาณการบริโภค และการกำจัดขยะของเสียจึงควรหาวิธีลดขั้นตอนในกระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น ผลิตน้อยแต่ดีและมีคุณภาพ ซึ่งดีกว่าผลิตให้มากแต่ด้อยคุณภาพ

แนวคิดดังกล่าวนี้จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารธุรกิจต้องเปลี่ยนมุมมองทั้งต่อองค์กรธุรกิจเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้นำเอาหลักการเพื่อ “ความยั่งยืน” และ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ผังเข้าไปเป็นแก่นขององค์กรธุรกิจยุคใหม่

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย และนิยามของคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมไว้มากมาย ดังนี้

CSR มาจาก Corporate Social Responsibility ประกอบด้วยคำ 3 คำ โดยที่คำว่า Corporate นอกจากจะแปลว่าบริษัทแล้วยังมีความหมายว่า การเกี่ยวข้องหรือร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่ม Corporate ยังหมายถึงที่บริษัทธุรกิจ (Business corporation) และเมื่อตามคำศัพท์ไปดูคำว่า Corporation หมายถึง ธุรกิจขนาดใหญ่ และเมืองใหญ่บางเมืองในอังกฤษ หมายถึง องค์กรท้องถิ่นที่รับผิดชอบต่อให้บริการสาธารณะ Corporate จึงหมายถึง องค์กรโดยมิได้เจาะจงว่าจะต้องเป็นองค์กรธุรกิจ จะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหากำไรก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดประเภท CSR ตามกระบวนการ ซึ่งทั้ง CSR ภายในกระบวนการ CSR ในกระบวนการ และ CSR ทั้งกระบวนการ ต่างก็เป็นกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งหมายถึง องค์กรที่ตั้งเพื่อประโยชน์ของสังคมในทุกกระบวนการของกิจการ ได้แก่ มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชน และส่วนราชการต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาในภารกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (2552) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่า Corporate Social Responsibility (CSR) หรือ บรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อ

สังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอก องค์กรที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข

กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2551) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ CSR ไว้ว่า เป็นความรับผิดชอบ ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากการกระทำหรือการตัดสินใจของ องค์กรนั้น โดยแสดงถึงความโปร่งใสและมีจรรยาบรรณ โดยพฤติกรรมกิจกรรมขององค์กร รวมไปถึงสินค้าและบริหารดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสวัสดิภาพ สังคม สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ถือประโยชน์ เป็นไปตามกฎหมายที่บังคับใช้สอดคล้องกับ มาตรฐานสากล สามารถนำมาบูรณาการกับทั้งองค์กรได้

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี (2556) ได้นิยามโดยสรุปไว้ด้วยว่า CSR ที่แท้จริงขององค์กร อยู่ที่การแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบ โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) ในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียนี้สามารถ เป็นไปได้ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน ลูกค้า คู่ค้า ไปจนถึงสังคมส่วนรวม

วิทยา ชีวรุโณทัย (2553) ซึ่งได้รับการยกย่องเป็นบิดาแห่ง CSR โดยเขียนหนังสือ ความ รับผิดชอบต่อสังคมของนักธุรกิจ (Social responsibility of the businessman) ในปี ค.ศ. 1953 ซึ่ง ช่วงนั้นเรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) หรือ SR ได้ให้คำนิยามของ SR ไว้กว้าง ๆ ว่า

“เป็นพันธะหน้าที่ของนักธุรกิจที่ต้องดำเนินนโยบายการตัดสินใจและปฏิบัติการกระทำ เหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และสอดคล้องกับคุณค่าต่าง ๆ ที่มีและยอมรับใน สังคม”

Kotler and Lee (2005) ได้ให้ความหมายของ CSR เป็นการสื่อสารเพื่อปรับปรุงความ เป็นอยู่ที่ดีของชุมชนผ่านแนวทางการปฏิบัติทางธุรกิจระดับจุลพิณิจ และการสนับสนุนช่วยเหลือ ด้วยทรัพยากรขององค์กร

Griffin (2008) ได้ให้ความหมาย CSR ไว้ว่า เป็นความผูกพันและหน้าที่ขององค์กรใน การปกป้องและให้ประโยชน์ต่อสังคม

World Business Council for Sustainable Development-WBCSD (2008) ความมุ่งมั่น อย่างต่อเนื่องขององค์กรธุรกิจที่จะมีจริยธรรม มีส่วนช่วยในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันก็พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนชุมชน และสังคม

สรุปได้ว่า การให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละองค์กร มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ แต่การให้ความหมายก็ครอบคลุมหลักการ แนวทางของความรับผิดชอบต่อสังคม ตามมาตรฐาน ISO 26000 ซึ่งผู้วิจัย ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมีการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับใกล้และไกล อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีนักวิจัย และนักวิชาการมากมายที่ได้ทำการศึกษาแนวคิด ความหมายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการศึกษาเอกสาร และการทบทวนวรรณกรรม พบว่าโดยมีนักวิจัย และนักวิชาการมากมายที่ได้ทำการศึกษาแนวคิด ความหมายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการให้ความหมายรูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) โดยปตท. ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านนโยบายของบริษัท ซึ่งปรากฏในวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร โดย “มุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชน ร่วมทั้งมีความสามารถในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “ปตท.” มีการดำเนินธุรกิจตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมใน 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม โดยรูปแบบการดำเนินกิจกรรมมีความสอดคล้องตามหลักการกำหนดรูปแบบของฟิลลิปคอตเลอร์ และแนนซี ลี ถึง 4 รูปแบบ คือ การส่งเสริมประเด็นทางสังคม การบริจาคโดยตรง อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อรับผิดชอบต่อประเด็นทางสังคม (Kotler & Lee, 2005) ด้านกลยุทธ์ ปตท. มีการทำความเข้าใจและสร้างค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มจากภายในองค์กร แล้วจึงขยายไปสู่ภายนอกองค์กร โดย ปตท.กำหนดกรอบและขอบเขตในประเด็นทางสังคมไว้อย่างชัดเจน ทำให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ตรงจุดรวมทั้ง การเลือกพันธมิตรที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับบริษัท โดยประเด็นหลักที่สังคมและองค์กรได้ประโยชน์ร่วมกัน คือด้านสิ่งแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมการศึกษา นอกจากนี้ ปตท. มีกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมโดยการเสนอ โครงการที่เป็นประโยชน์เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นบริบทเฉพาะของสังคมไทย ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมของ ปตท. ด้านผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ ปตท. ได้รับ

การยอมรับจากชุมชนรอบบริเวณดำเนินการ และได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากนักลงทุน ทำให้เกิดชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร สามารถดำเนินกิจการและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป เช่นเดียวกับการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โอเอสสกา จำกัด รวมทั้งงานวิจัยเรื่องแนวคิด ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง และความรับผิดชอบต่อสังคม เหตุผลความจำเป็นในการจัดตั้งองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้เขียนเสนอว่าการเป็นเพียงองค์กรสมรรถนะสูงยังไม่เพียงพอกับการเป็นสมาชิกของสังคมที่ดี หากจำเป็นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อลูกค้า ชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วย โดยตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสนอในบทความนี้เป็นการผสมผสานแนวคิดองค์กรบริหารตนเอง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต และองค์กรแบบเครื่องจักร รวมทั้งการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปแบบขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและจิตสำนึกต่อสังคมขององค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันก็แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วย ในบทความนี้ได้เสนอตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยได้บูรณาการแนวคิดองค์การต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์กรบริหารตนเองวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตและองค์กรแบบเครื่องจักร โดยจะต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันเพื่อไปสู่คุณภาพการทำงานที่ยั่งยืนอย่างไรก็ตาม องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะลอกเลียนแบบขององค์กรอื่น ไปใช้ทั้งหมดได้ แต่ต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550; ณัฐชรินทร์ อภิวิชญ์ชลาชาติ, 2551, บทคัดย่อ; ชลธิชา ชูยจินา, 2553, หน้า 115-112; พิทักษ์ ศิริวงศ์ และคณะ, 2554, หน้า 190)

2. องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม และการนำมาตรฐาน ISO 26000

ไปปฏิบัติ

พัฒนาการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้เติบโตขึ้นอย่างมาก จากจุดเริ่มต้นที่มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคม ก็คือการบริจาคสิ่งของต่าง ๆ หรือความช่วยเหลือต่าง ๆ ให้กับชุมชนและสังคม ไปจนถึงการขยายมุมมองของความรับผิดชอบต่อสังคมออกไปในอีกหลากหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good governance) สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม แรงงาน และผู้บริโภค มีการกำหนดหลักเกณฑ์ของการจัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ ไปจนถึงการจัดทำเป็นมาตรฐานสากลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เรียกว่ามาตรฐาน ISO 26000 ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์กร

มาตรฐานสากล หรือองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน เรียกว่า ISO (The international organization for standardization) มีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่นครเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1947 ปัจจุบันมีสมาชิก 143 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกำหนด มาตรฐานระหว่างประเทศ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเศรษฐกิจ และจัดซื้อได้แย่ง รวมถึงการคิดกันทางการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ ในด้านวิชาการวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี หรือการจัดระเบียบการค้าโลก ด้วยการสร้าง มาตรฐานขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมให้ เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งมาตรฐานนี้ จะมีลักษณะเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน (Guidance) ไม่ใช่ ข้อกำหนด (Requirements) ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะขอการรับรองได้เหมือนกับมาตรฐาน ISO 9001 (ระบบบริหารคุณภาพ) หรือมาตรฐาน ISO 14001 (สิ่งแวดล้อม) มาตรฐาน ISO 26000 นี้ จัดทำ ขึ้นโดยผู้แทนของประเทศสมาชิกของ ISO ทั้งที่เข้ามามีส่วนร่วมและสังเกตการณ์กว่า 99 ประเทศ รวมถึงผู้แทนจากประเทศไทย ครอบคลุมตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ ทั้ง 6 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่ม อุตสาหกรรม กลุ่มหน่วยงานของรัฐ กลุ่มแรงงาน กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) และกลุ่มงานบริการ งานสนับสนุนงานวิจัยและอื่น ๆ ร่วมกับผู้แทนจากองค์กรพันธมิตร (Liaison organization) ทั้งหมด 42 องค์กร รวมถึงจากคณะทำงานอื่น ๆ ของ ISO ได้แก่ คณะทำงานด้าน Ergonomic (ISO/ TC 159) คณะทำงานด้าน Assistive products for persons with disability (ISO/ TC 173) คณะทำงานด้านการบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพ (ISO/ TC 176) และ คณะทำงานด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO/ TC 207) โดยมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010) มาตรฐาน ISO ที่สำคัญ โดยสำนักงาน มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้รับเอาระบบคุณภาพอนุกรมมาตรฐานสากล ISO มาใช้ ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพในการบริหารองค์กรโดยมาตรฐาน ISO ที่สำคัญดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 มาตรฐาน ISO ที่สำคัญของการบริหารองค์กร

มาตรฐาน ISO 26000 สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรได้ทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในภาครัฐหรือเอกชน องค์กรที่แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร รวมถึงในภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรม การบริการการศึกษา สาธารณสุข ขนส่ง หรืออื่น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนาด้วยในมาตรฐาน ISO 26000 ได้ให้ความหมายของคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่าเป็นความรับผิดชอบต่อองค์กร ในผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (รวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ) ที่มีต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ผ่านการแสดงออกอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงการสร้างสุขอนามัย และสวัสดิการที่ดีกับสังคม
2. การคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล

4. การบูรณาการให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ภายใต้ขอบเขตของอิทธิพล และผลกระทบ

(Sphere of influence)

ประโยชน์ของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อองค์กร ในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นกับองค์กร จะช่วยให้เกิดประโยชน์มากมายกับองค์กร อาทิ เช่น

1. ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคม เพิ่มโอกาส และลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม

2. ช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

3. สร้างชื่อเสียงขององค์กร และส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจจากสาธารณะเพิ่มมากขึ้น

4. สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

5. ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และคู่ความร่วมมือที่ต้องการ

6. ปรับปรุงความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยสร้างมุมมองใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และการติดต่อกับผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันไป

7. สร้างความภักดี การมีส่วนร่วม และขวัญกำลังใจ รวมถึงการสร้างความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดีให้กับพนักงาน

8. ส่งผลในทางบวกให้กับขีดความสามารถขององค์กรในการสรรหาหัวใจและรักษาพนักงานขององค์กร

9. ช่วยให้เกิดการประหยัดจากผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การใช้พลังงาน และน้ำที่ลดลง รวมถึงปริมาณของของเสียที่ลดลง

10. ปรับปรุงความน่าเชื่อถือ และความเป็นธรรมของธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านการมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างรับผิดชอบ การแข่งขันอย่างเป็นธรรม และการปฏิเสธการคอร์รัปชัน

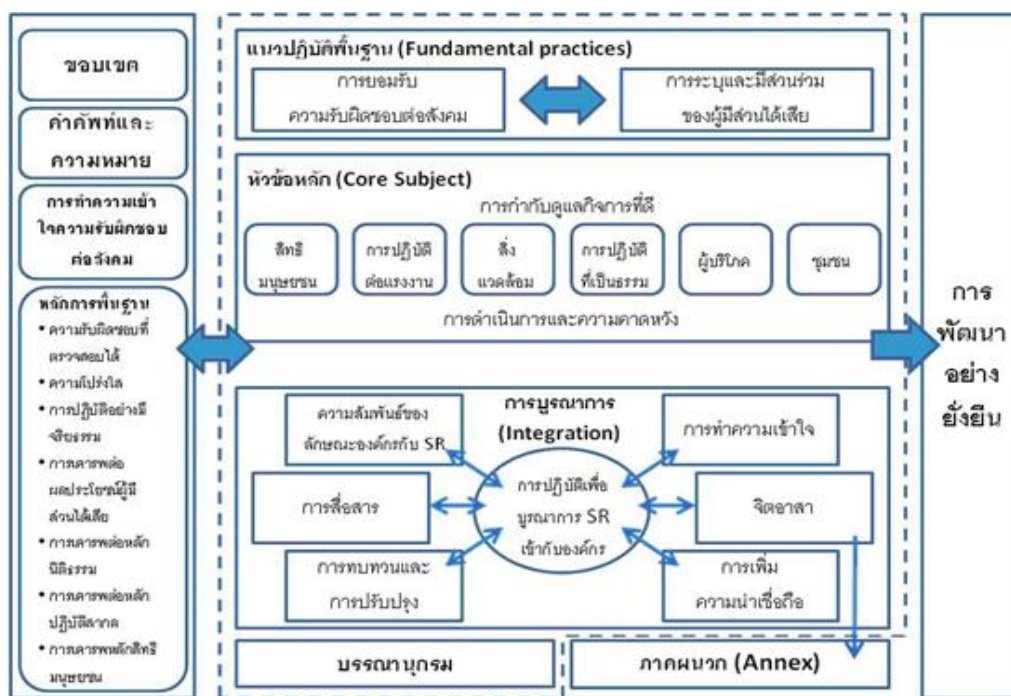
11. ป้องกัน หรือลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริโภคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

องค์กรประกอบของมาตรฐาน ISO 26000 ในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยองค์กรในการทำ ความเข้าใจถึงแนวทางในการนำมาตรฐานนี้ไปใช้งาน โดยมีข้อปฏิบัติดังนี้

1. ภายหลังจากการพิจารณาถึงคุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคม และความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนแล้ว องค์กรควรมีการทบทวนถึงหลักการพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งในทางปฏิบัติจะต้องเกิดการยอมรับและเห็นคุณค่าของความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงกำหนดหลักการพื้นฐานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักการที่ระบุไว้ในแต่ละหัวข้อหลัก

2. ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ถึงหัวข้อหลัก และประเด็นต่าง ๆ ทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการดำเนินการและความคาดหวังที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น องค์กรควรจะมีการพิจารณาถึงแนวปฏิบัติพื้นฐาน 2 ประการของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การยอมรับและเห็นคุณค่าของความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้ขอบเขตอิทธิพลและผลกระทบขององค์กร รวมถึงการระบุและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

3. เมื่อมีการทำความเข้าใจในหลักการพื้นฐานขั้นตอนถัดไป จะเป็นการระบุถึงหัวข้อหลัก รวมถึงประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงองค์กรควรจะมีการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยแนวปฏิบัตินี้ จะประกอบด้วย การกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และการปฏิบัติการ การสร้างความสามารถภายในสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการทบทวนการดำเนินการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 ภาพรวมของมาตรฐาน ISO 26000 (กิตติพงษ์ จีระวิวัฒน์, 2554, หน้า 1)

โดยโครงสร้างข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 26000จะแบ่งออกเป็น 7 หมวดที่สำคัญ (7 Core subjects) กับอีก 2 ภาคผนวก ประกอบด้วย

1. ขอบเขต จะอธิบายถึงขอบเขต และข้อจำกัด รวมถึงการยกเว้นต่าง ๆ ของมาตรฐาน ISO 26000
 2. คำศัพท์และความหมาย จะอธิบายถึงความหมายของคำศัพท์ที่สำคัญที่ระบุไว้ในมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง
 3. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะอธิบายถึงปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงอธิบายถึงแนวคิดหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม และการนำไปประยุกต์ใช้
 4. หลักการพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม จะอธิบายถึงหลักการพื้นฐานที่สำคัญทั้ง 7 หลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม
 5. การยอมรับต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย จะอธิบายถึงแนวปฏิบัติพื้นฐาน 2 ประการของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การเห็นคุณค่าและยอมรับในความรับผิดชอบต่อสังคม และการชี้แจงและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคม
 6. หัวข้อหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม จะอธิบายถึงหัวข้อหลัก และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละหัวข้อหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยในแต่ละหัวข้อหลักจะระบุถึงขอบเขตความสัมพันธ์ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินการและความคาดหวังของแต่ละประเด็นสำคัญ
 7. การบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร จะอธิบายถึงการนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างความเข้าใจ การนำไปปฏิบัติ การสื่อสาร การปรับปรุงความน่าเชื่อถือ การทบทวนและปรับปรุง และการสร้างกลุ่มจิตอาสาสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม
- หลักการพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรประกอบหลักที่สำคัญในกลุ่มแรกของมาตรฐาน ISO 26000 คือหลักการพื้นฐาน (Principle) ของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะเป็แนวทางพื้นฐานที่สำคัญสำหรับหัวข้อหลักสำหรับการดำเนินการ และขั้นตอนการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยหลักการพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 7 หลักการ (7 Core subjects) จะประกอบด้วย ประเด็นสำคัญของแต่ละหัวข้อ ที่อธิบายถึงแนวความคิดของแต่ละประเด็น รวมถึงการดำเนินการและความคาดหวังที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กร ได้เข้าใจชัดเจนขึ้นถึงสิ่งที่ควรจะทำ โดยหัวข้อหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม จะประกอบด้วย

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organizational governance) จะประกอบด้วย การกำกับดูแลที่ดีมีหลักสำคัญที่เป็นมาตรฐาน 7 ประการ ดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ (Accountability) ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable treatment) ความโปร่งใส (Transparency) ซึ่งประกอบด้วย ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of information disclosure) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว โดยไม่ทำลายขีดความสามารถในระยะสั้น การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)

2. สิทธิมนุษยชน (Human rights) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การตรวจสอบสถานะขององค์กร สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน การหลีกเลี่ยงการสมรู้ร่วมคิด การแก้ไขข้อขัดแย้ง การเลือกปฏิบัติ และกลุ่มที่ต้องมีการดูแลเป็นพิเศษ สิทธิการเป็นพลเมืองและสิทธิทางการเมือง สิทธิทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม หลักการและสิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงาน

3. ข้อปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour practices) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การจ้างงานและแรงงานสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการปกป้องทางสังคม การसानเสวนาทางสังคม สุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน

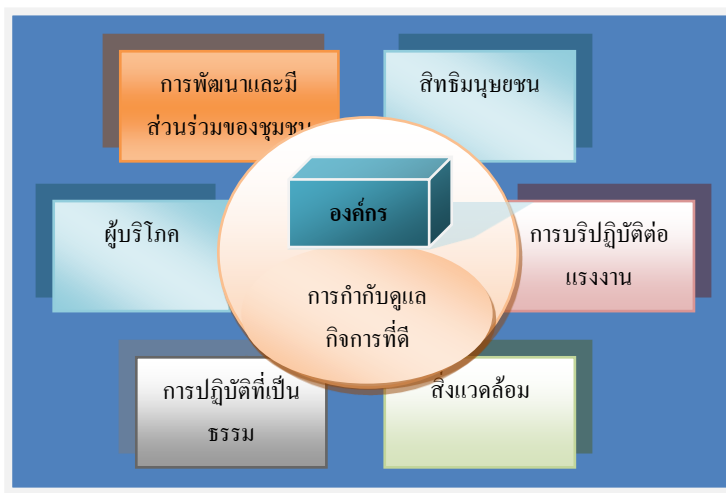
4. การดูแลสิ่งแวดล้อม (Environment) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การป้องกันมลภาวะ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการปกป้องสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการฟื้นฟูถิ่นที่อยู่ทางธรรมชาติ

5. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การต่อต้านการคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมทางการเมือง การแข่งขันอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่มูลค่า และการเคารพต่อสิทธิทรัพย์สิน

6. ความใส่ใจต่อผู้บริโภค (Consumer issues) จะประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การตลาดอย่างเป็นธรรม สารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงและไม่อคติและข้อปฏิบัติตามสัญญาที่เป็นธรรม การปกป้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค การบริโภคอย่างยั่งยืน การบริการ การสนับสนุน และการแก้ไขข้อร้องเรียนและข้อพิพาทจากผู้บริโภค การปกป้องข้อมูลและการรักษาความเป็นส่วนตัวขององค์กร

7. การพัฒนาและการมีส่วนร่วมกับชุมชน (Community involvement social development) ประกอบการควรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องใน “การบรรลุ ความต้องการในปัจจุบัน

โดยไม่ทำให้ความต้องการของคนรุ่น อนาคตเสียไป” ด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งด้านสังคม (รวมถึง ด้านวัฒนธรรม) สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ซึ่งควรเป็น ไปอย่าง ต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่เป้าหมาย ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง โดยคำนึงถึงสวัสดิภาพของสังคมโลกทั้งในปัจจุบันและ อนาคต และเพื่อการจัดการความอุดมสมบูรณ์และทรัพยากรธรรมชาติ (กิตติพงษ์ จีรวังศ์, 2554, หน้า 1-2) ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 หัวข้อหลัก (Core subjects) ของความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า แนวทางการดำเนินงานตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม จะต้อง พิจารณาถึงประโยชน์ของกิจกรรมที่ได้รับว่าตกอยู่กับสังคมหรือองค์กรมากกว่ากัน และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในสังคมทั้งระดับใกล้และไกลควรมีการสนับสนุนกิจกรรมนั้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะต้อง เกิดจากการอาสาสมัครหรือสมัครใจยินดีในการดำเนินกิจกรรม มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้อง ปฏิบัติตามหน้าที่ ตามระเบียบกฎหมาย ตามจารีตหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ เมื่อก้าวถึง การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรก็จะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักการ 3 ประเด็น คือ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม จากการศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านทางการศึกษา พบว่า องค์กรกีฬาควรมีการดำเนินการให้ความสำคัญกับการเล่นกีฬาที่มี ผลต่อเด็กและเยาวชนผ่านการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนขององค์กรกีฬา เน้นการดำเนินงาน สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการวางแผนในการดำเนินงาน และในภาพรวมของประเด็น สำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการกีฬา ควรมีการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับสถาบันทางการศึกษา รวมทั้งการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกีฬา

ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นนักกีฬา ผู้ฝึกสอน เจ้าของทีม องค์กรกีฬาต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ ควรมีการกำหนดหลักการและประเด็นทางสังคมไว้ในการบริหารจัดการองค์กร เช่น คณะกรรมการโอลิมปิกสากล ได้กำหนดเกี่ยวกับประเด็นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านจริยธรรม ชรรรมภิบาลไว้ในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาโอลิมปิกสากลโดยให้คณะกรรมการโอลิมปิกในแต่ละประเทศได้ยึดปฏิบัติ การพัฒนาและการมีส่วนร่วมกับชุมชนควบคู่กับการดำเนินงานการพัฒนากีฬา การจัดการแข่งขันกีฬาโดยมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (Hakala, 2015, pp. 50-56; Godfrey, 2009, p. 712)

3. ประเภทและชนิดของกิจกรรมของความรับผิดชอบต่อสังคม

การแบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม (Classification of CSR) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันมีผลแบ่งประเภทของ CSR ออกเป็นหลายลักษณะและมีกำหนดขอบเขตของ CSR ประเภทต่าง ๆ มากมาย ซึ่งได้รวบรวมและจัดกลุ่ม CSR ที่ถูกนำเสนอในที่ต่าง ๆ มาจัดแบ่งตามประเภทได้ 7 ประเภท (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข) ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 การแบ่งประเภทของ CSR

เพื่อให้เข้าใจในประเภทและกิจกรรมของ CSR ซึ่งมีการกำหนดไว้หลายมิติ ได้แก่ ตามกระบวนการ ลำดับชั้น ทรัพยากร กิจกรรม การพัฒนารูปแบบ และหน่วยงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การแบ่งตามกระบวนการ

การแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมลักษณะนี้ เป็นการแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

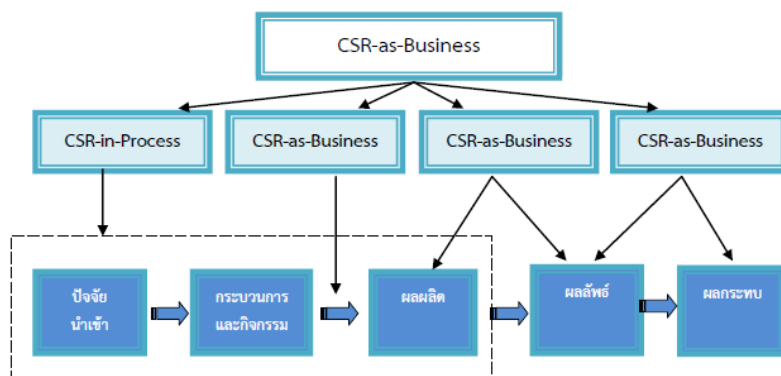
3.1.1 CSR นอกกระบวนการ (CSR-after-process) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่แยกจากการดำเนินธุรกิจหลัก และดำเนินการหลังจากที่ได้ทำกระบวนการธุรกิจนั้น โดยมักทำกิจกรรมนอกเวลางานปกติ เช่น การเป็นอาสาสมัครบำเพ็ญประโยชน์ การบริจาคเงินหรือสิ่งของบรรเทาทุกข์

3.1.2 CSR ในกระบวนการ (CSR-in-Process) เป็นการทำธุรกิจเพื่อสังคม โดยนำเอาความรับผิดชอบต่อสังคมไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการหลังการขาย ที่ตระหนักถึงการป้องกันและกำจัดมลภาวะต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การชดเชยความบกพร่องจากสินค้าและบริการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นการดำเนินการในเวลาปกติของการทำงานธุรกิจเพื่อสังคม เป็นส่วนประกอบย่อยของการประกอบการสังคม (Social entrepreneurship)

3.1.3 CSR ในฐานะกระบวนการ (CSR-as-process) เป็นกิจการเพื่อสังคมมักเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ ได้แก่ มูลนิธิ องค์กร สาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชน และส่วนราชการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมในความหมายเต็มของความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งกระบวนการนั้นมีข้อแตกต่างจากหน่วยที่เรียกตนเองว่า องค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร (Nonprofit organization) ตรงที่หน่วยงานที่ไม่หากำไรอาจอยู่ในสภาพที่ไม่มีกำไรให้ทั้งแก่ตนเองและแก่สังคม อันเนื่องมาจากการขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3.1.4 CSR ในฐานะวิสาหกิจ (CSR-as-enterprise) เป็นวิสาหกิจสังคม หรือ Social enterprise เป็นธุรกิจที่หารายได้ด้วยนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสจากความอยู่ดีธรรม การไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ซึ่งแบ่งเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรแบบดั้งเดิมที่แสวงหากำไร และองค์กรแบบผสม ผู้ดำเนินงานในวิสาหกิจสังคมเรียกว่า ผู้ประกอบการสังคม (Social entrepreneur) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยว และต้องการเปลี่ยนแปลงสังคมหรือการปฏิบัติสังคมอย่างยั่งยืน

3.1.5 CSR ในฐานะธุรกิจ (CSR-as-business) เป็นการทำธุรกิจสังคม เป็นการนำเอาประเด็นทางสังคมมาทำธุรกิจซึ่งมีทั้งการผลิต การค้า และการบริการ เช่น เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดพลังงานหรือลดมลพิษ ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ไม่ปนเปื้อน มีที่มาที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้รับซื้อขยะอุตสาหกรรมได้คัดแยกและหมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาหรือจัดฝึกอบรมทางด้าน CSR เป็นต้น องค์กรลักษณะนี้จะทำธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข)



ภาพที่ 2-6 ความรับผิดชอบต่อสังคมตามกระบวนการ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข)

จากภาพที่ 2-6 แสดงถึง CSR ตามกระบวนการ โดยมี CSR-after-process จะเน้นการทำการกิจกรรมหลังจากกระบวนการผลิตหรือกระบวนการในการดำเนินงานหรือกระบวนการให้บริการ CSR-in-process เป็นการเน้นกิจกรรม CSR ทั้งในส่วนปัจจัยนำเข้า กระบวนการ/กิจกรรม และผลผลิต CSR-as-process จะเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ/กิจกรรม ผลผลิต และยังเน้นไปถึงผลลัพธ์ เช่น โครงการรณรงค์เลิกเหล้าไม่เพียงแต่ทำให้คนเลิกดื่มเหล้าแต่ยังทำให้มีเงินเหลือใช้ในครอบครัวอีกด้วย ส่วน CSR-as-enterprise เป็นการเน้น ไปถึงผลลัพธ์ และผลกระทบ เป็นการช่วยเหลือให้ชุมชนสามารถช่วยเหลือตัวเองได้อย่างยั่งยืน ทำให้คนรุ่นปัจจุบันสามารถยืนได้ด้วยตนเองและช่วยเหลือคนรุ่นต่อไปได้ ในตัวอย่างนี้ไม่เพียงแต่คนจะเลิกเหล้าและมีเงินเหลือเท่านั้นเขาจะต้องรู้จักมีเครื่องมือในการทำมาหากินอย่างชาญฉลาด สุดท้าย CSR-as-business เป็นการเน้นการสนับสนุน ประสาน และร่วมมือกับ CSR ก่อนหน้าทั้งในด้านการผลิต การค้า และการบริการที่เกี่ยวข้องกับ CSR

3.2 การแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมตามลำดับขั้น

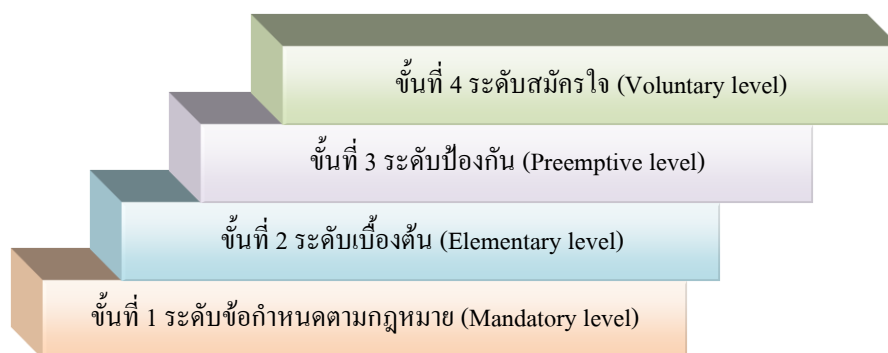
ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถแบ่งประเภทตามลำดับขั้นเป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระดับข้อกำหนดตามกฎหมาย (Mandatory level) หมายถึงการที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ระดับเบื้องต้น (Elementary level) หมายถึงการที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งในขั้นนี้ธุรกิจควรหมั่นตรวจตราว่ากำไรที่ได้นั้นต้องมีใช้กำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนทางสังคม

ขั้นที่ 3 ระดับป้องกัน (Preemptive level) หมายถึงการที่ธุรกิจสามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบการได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้างที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้ประกอบการ

ขั้นที่ 4 ระดับสมัครใจ (Voluntary level) หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทาง CSR ด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด ซึ่งในขั้นนี้การประกอบธุรกิจจะอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ และการดำเนินการ CSR ในส่วนนี้สมควรได้รับการยกย่องชื่นชมจากสังคมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ธุรกิจต้องดำเนินการตามเกณฑ์ในขั้นที่ 1 เป็นอย่างน้อย ส่วนการดำเนินการในขั้นต่อไปให้ขึ้นกับความพร้อมของธุรกิจแต่ละแห่งที่แตกต่างกันดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 การแบ่ง CSR ตามลำดับขั้น

Carroll (1979) ได้เสนอลำดับขั้นแบบพีระมิด CSR โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ (Economic responsibility) ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย (Legal responsibility) ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม (Ethical responsibility) และความรับผิดชอบด้านดุลพินิจ (Discretionary responsibility) ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 ได้ใช้ความรับผิดชอบด้านการเสียสละ (Philanthropic responsibility) แทนความรับผิดชอบด้านดุลพินิจ (Carroll, 1991)

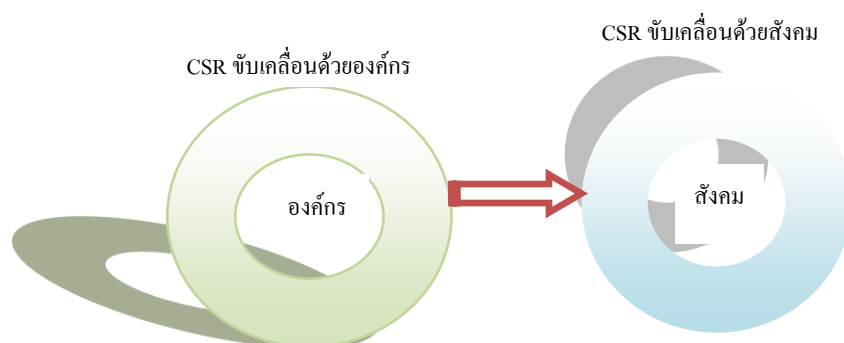
3.3 การแบ่งตามทรัพยากร

การแบ่ง CSR ลักษณะนี้ เป็นการแบ่งโดยการพิจารณาจากทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางด้าน CSR ขององค์กร ดังนี้

3.3.1 CSR ที่ขับเคลื่อนด้วยองค์กร (Corporate-driven CSR) เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น การที่องค์กรบริจาคเงินที่ได้จากกำไร

ในกิจการ หรือบริจาคสินค้า และบริการขององค์กรเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ถือเป็น การเสียสละทรัพยากรที่เป็นสิ่งของหรือเป็นการลงเงินอย่างหนึ่ง หรือการที่องค์กรนำพนักงานลง พื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัย ถือเป็น การเสียสละทรัพยากรด้านเวลา หรือเป็น การลงแรงอย่างหนึ่ง

3.3.2 CSR ที่ขับเคลื่อนด้วยสังคม (Social-driven CSR) เป็นการดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก เช่น การเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของบริษัท ในช่วงเวลาการรณรงค์ โดยบริจากรายได้จากการขายสินค้า และบริการส่วนหนึ่งต่อทุก ๆ การซื้อ แต่ละครั้งให้แก่หน่วยงานหรือมูลนิธิที่ช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ถือเป็น การระดมเงินบริจาคจาก การซื้อของลูกค้า และมอบหมายให้ผู้อื่นที่มีชั่วโมงงานในองค์กรลงแรงช่วยเหลือในพื้นที่ดังกล่าว ที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 การแบ่ง CSR ตามทรัพยากรองค์กร

3.4 การแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมตามกิจกรรม

การแบ่ง CSR ตามกิจกรรมเป็นการมองในระดับของกิจกรรมที่เป็นระดับปฏิบัติการ ในการจัดการ CSR ตามกิจกรรมมี 6 ประเภท ดังนี้

3.4.1 การส่งเสริมเหตุปัจจัย (Cause promotion) คือการที่องค์กรสนับสนุนเงินทุน หรือการสนับสนุนที่มีค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มการตระหนักและเป็นห่วงเกี่ยวกับเหตุปัจจัยปัญหาทาง สังคม หรือการสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วมหรือการสรรหาอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจารย์เริ่มและบริหารงานส่งเสริมนั้นด้วยตนเองหรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด หรือกับหลาย ๆ องค์กรก็ได้

3.4.2 การตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause-related marketing) คือ การผูกมัดในการให้ หรือบริจาคจากจำนวนร้อยละของรายได้ ซึ่งมักจะคิดจากยอดขายสินค้าหรือบริการ เพื่อสนับสนุน

แก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะข้อเสนอนี้ส่วนใหญ่จะประกาศอย่างมีระยะเวลาที่แน่นอน กับสินค้าเฉพาะที่ร่วมรายการและบริจาคกับการกุศลที่ระบุไว้ กิจกรรม CSR ชนิดนี้เป็นองค์กรธุรกิจร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงิน ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทาง การซื้อผลิตภัณฑ์ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพิ่มเติม

3.4.3 การตลาดสังคมองค์กร (Corporate social marketing) คือ การสนับสนุน การพัฒนาหรือการนำการรณรงค์ไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งมักจะตั้งใจปรับปรุงใน ด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือความอยู่ดีของชุมชน ความแตกต่าง สำคัญของการตลาดสังคมองค์กรคือมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม จะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นหลัก ในขณะที่การตลาดเหตุผลสัมพันธ์จะเน้นที่การสร้างความตระหนัก ตลอดจนการสนับสนุน ทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว

3.4.4 การให้เพื่อสังคมขององค์กร (Corporate philanthropy) คือ การให้ความ ช่วยเหลือโดยตรงไปยังการกุศลหรือปัญหาสังคมนั้น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้เงินช่วยเหลือ การบริจาคหรือการบริการตอบแทนด้วยสิ่งเดียวกัน กิจกรรมนี้จะพบได้ทั่วไปตามองค์กรต่าง ๆ ซึ่ง มักจะเป็นการดำเนินการในเชิงรับและเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอก หรือมีผู้เสนอ ให้ทำ มากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กร ทำให้ไม่เกิดการ เชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก

3.4.5 การอาสาชุมชน (Community volunteering) คือ การสนับสนุนหรือจูงใจให้ พนักงาน คู่ค้า สมาชิกเครือข่าย มาร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กร ตั้งอยู่และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย องค์กรอาจ ดำเนินการเองโดยลำพังหรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอาสา ดังกล่าวนั้นเอง หรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้ การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในรูปแบบของวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม

3.4.6 การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible business practices) คือ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ด้วยดุลพินิจ ทั้งในเชิงป้องกันด้วย การหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยา ปัญหาทางสังคมนั้น ๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์ สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก ได้ดังภาพที่ 2-9

CSR แบ่งตามกิจกรรม		
การส่งเสริมเหตุปัจจัย (Cause promotion)	การตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause-related marketing)	การตลาดสังคมองค์กร (Corporate social marketing)
การส่งเสริมเหตุปัจจัย (Cause promotion)	การตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause-related marketing)	การตลาดสังคมองค์กร (Corporate social marketing)

ภาพที่ 2-9 การแบ่ง CSR ตามกิจกรรม

3.5 การแบ่งตามการพัฒนา

เป็นการแบ่งตามแนวคิดในการพัฒนา CSR ที่มีการปฏิบัติกันในภาคสนาม โดยแบ่ง CSR ออกเป็นยุคสมัย รุ่น และยุค ดังนี้

3.5.1 ยุคสมัยของCSR

CSR ยุคสมัยที่ 1 (CSR the first generation) เป็นการมุ่งเน้นกิจกรรม (Activity) เช่น การบริจาค และการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างชื่อเสียงและการยอมรับ

CSR ยุคสมัยที่ 2 (CSR the second generation) เป็นการพัฒนาตนเอง (Self-development) มีการปรับตัวและปรับปรุงการดำเนินความรับผิดชอบต่อในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือเป็นการทำ CSR ในระดับกลยุทธ์

CSR ยุคสมัยที่ 3 (3G-CSR) เป็นการทำงานที่สังคมพลเมืองกับธุรกิจจะมีบทบาทกับภาครัฐมากขึ้น (Civil governance) เป็นการทำงานในระดับเครือข่ายผ่านความร่วมมือระหว่างองค์กรเป็นการยกระดับความรับผิดชอบต่อไปพร้อมกันทั้งตลาด เป็นการพัฒนาการดำเนินการด้าน CSR ในลักษณะของการแสวงหาความร่วมมือกันมากขึ้น และกลายมาเป็นส่วนผสมของการดำเนินการด้าน CSR ที่เชื่อว่าจะสร้างผลกระทบในเชิงบวกมากขึ้นจากการใช้ศักยภาพ ความสามารถในการสิ่งที่แต่ละองค์กรเพื่อร่วมกันทำงาน

3.5.2 รุ่นของCSR

CSR รุ่น 1.0 จะสอดคล้องกับการพัฒนาของ Web 1.0 คือเป็นเครื่องมือให้องค์กรจัดตั้งความสัมพันธ์กับชุมชน ช่องทางการบริจาค และการจัดการภาพลักษณ์ขององค์กร มีลักษณะที่มีมาตรฐานเดียวที่จะใช้ได้หมด

CSR รุ่น 2.0 จะสอดคล้องกับการพัฒนาของ Web 2.0 มีการให้ความหมายด้วยคำว่า สัญญาโลก (Global common) หุ้นส่วนนวัตกรรม (Innovative partnerships) และความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder involvement) มีกลไกที่รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder involvement) มีกลไกที่รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน การรายงานอย่างโปร่งใสแบบเรียลไทม์ (Real time) และผู้ประกอบการสังคมคลื่นใหม่ นอกจากนั้นก็ยังมีการเคลื่อนจากการรวมอำนาจเป็นการกระจายอำนาจ ขนาดจากน้อยและใหญ่โตเป็นมากและเล็ก และเปลี่ยนการใช้งานจากแบบเดี่ยวและคนเดียวเป็นแบบพหุและแบ่งปัน อย่างไรก็ตาม CSR 2.0 ยังมีข้อเสนอความคิดอย่างหลากหลายถึงทิศทางของ CSR 2.0

CSR รุ่น 2.0 จะบูรณาการเข้ากับธุรกิจภายใน 10 ปี และ CSR จะเป็นประวัติศาสตร์และถูกแทนที่ด้วย Corporate Social Opportunity (CSO) แบรินด์ที่ไม่ได้นำเสนอทั้งคุณภาพการออกแบบ และจริยธรรม จะแข่งขันในตลาดไม่ได้ CSR ต้องมีพัฒนาการจากการเน้นแค่สิ่งแวดล้อมไปเป็นการเน้นธุรกิจอย่างยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคมชัดเจน ตัวขับเคลื่อนธุรกิจหลัก 2 ประการที่ควรพิจารณาในโปรแกรม CSR

ก. ธุรกิจที่ยั่งยืนคือธุรกิจที่ดี ความยั่งยืนเป็นกลยุทธ์หลักที่ใช้ในช่วงเวลาวิกฤติ ธุรกิจที่ยั่งยืนที่แท้จริงจะมีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น จะมีต้นทุนการดำเนินงานต่ำและเพิ่มรายได้ผ่านนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนไปสู่แนวโน้มใหม่ ๆ

ข. ความไว้วางใจ มีสถิติที่แสดงให้เห็นถึงการกีดกันของศรัทธาในธุรกิจ มีความไว้วางใจในธุรกิจกันน้อยลง ซึ่งรัฐบาลและภาคธุรกิจได้ตระหนักถึงเรื่องนี้และ CSR ก็เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความไว้วางใจ CSR 2.0 มีลักษณะดังนี้

- การรวมเข้าด้วยกัน (Inclusiveness) การทำกิจกรรม CSR จะเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำกิจกรรมโดยตรงจากจุดเริ่มต้นถึงจุดสิ้นสุด
- ขับเคลื่อนด้วยตลาด (Market driven) จะไม่มีการขับเคลื่อน CSR ด้วยผู้เชี่ยวชาญอีกแล้ว และมีการตัดคนกลางซึ่งเป็นการลดบทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชน และที่ปรึกษา CSR
- นวัตกรรม (Innovation) องค์กรที่ตลาดจะหันแรงกดดันทางตลาดที่มีต่อองค์กรไปสู่นวัตกรรมที่นำหรือริเริ่มโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความจริงใจ (Sincerity) องค์กรไม่สามารถเชิดชูภาพลักษณ์ได้ถ้าไม่ใช่ของจริง
- การเป็นเจ้าของร่วมกัน (Co-ownership) มีความเกี่ยวข้องกันกับวัฒนธรรมค่านิยมที่ฝังตัวอยู่ และแปลงค่านิยมเหล่านั้นเป็นการปฏิบัติอย่างแท้จริง
- พลวัต (Dynamics) มีมาตรฐาน และการตรวจสอบประจำปีจะถูกแทนที่ด้วยความผูกพันแบบ 24/7 คือ 24 ชั่วโมงต่อวัน 7 วันต่อสัปดาห์

- คุณภาพ (Quality) CSR ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่มีค่านิยมจริยธรรมอยู่ในการกระทำ จริยธรรมซึ่งเป็นคุณภาพภายในมนุษย์
- ส่วนตัว (Personal) เกี่ยวข้องกับตัวองค์กร เกี่ยวกับจริยธรรมขององค์กรไม่ใช่แค่ภาคส่วนอุตสาหกรรมที่องค์กรคุณอยู่
- พหุนิยม (Pluralism) จำนวนและโครงการ CSR ทั่วไปจะขยายตัวอย่างกว้างขวาง
- ความใกล้ชิด (Proximity) ผลกระทบในระดับท้องถิ่นจะส่งผลในระดับโลก (Sorensen & Peitersen, 2007 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข)

Wiszer (n.d. อ้างถึงใน ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์, 2553) ได้ประมวลปรากฏการณ์ความเคลื่อนไหวของวงการธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรม หรือแนวทาง CSR ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา โดยเรียกว่าเป็นยุค CSR version 1.0 ทำนองเดียวกับการเรียกยุคอินเทอร์เน็ตและขณะนี้กำลังพัฒนาเข้าสู่ยุค CSR 2.0 แนวคิดนี้มองการพัฒนาของ CSR version 1.0 ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาธุรกิจเลือกที่จะทำ CSR เพียงเพื่อตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัท หรือทำตามกระแสเท่านั้น โครงการ CSR จึงไม่ทำให้สังคม สิ่งแวดล้อม และตัวธุรกิจเองเกิดความสำเร็จในแง่แสดงจุดยืนเรื่อง CSR ที่เป็นเช่นนี้ก็พิจารณาได้จากวิธีการเลือกทำ CSR ของบริษัทซึ่งจำแนกหลักการหรือลักษณะ ดังนี้

- Incremental CSR เป็นการเคลื่อนไหวทีละเล็กละน้อย และทำกันเป็นเพียงกิจกรรมย่อย ๆ ที่ดำเนินการเฉพาะบางส่วน เช่นทำโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัท จึงทำให้การทำ CSR ไม่สร้างผลกระทบ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลัง
- Peripheral CSR การมอบหน้าที่เกี่ยวกับ CSR ให้กับบางแผนก หรือมีการจัดตั้งแผนก CSR หรือมีการจัดทำรายงานด้านกิจกรรม CSR หรือประมวลกิจกรรมการส่งเสริมสังคม และสิ่งแวดล้อมก็เพียงเพื่อเป็นการทำตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติด้าน CSR แต่การทำเพียงเท่านั้นอาจไม่สามารถตอบโจทย์ความเสื่อมถอยของสิ่งแวดล้อม หรือช่วยแก้ปัญหาความล้มเหลวของสังคมได้
- Uneconomic CSR การไม่ประหยัดจริง เช่นกระแสเรียกร้องให้การทำธุรกิจต้องดูแลสิ่งแวดล้อม จากภาพยนตร์เรื่อง Theinconvenient truth ทำให้ธุรกิจบางส่วนเลือกที่จะทำสิ่งที่ยากและประหยัด เช่น Eco-efficiencies การจัดการขยะ และพลังงาน แต่กิจกรรมเหล่านี้ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องการการลงทุนที่มากพอ แต่อาจไม่เป็นที่ต้องการของตลาด

อย่างกรณีบางธุรกิจลดต้นทุนด้วยการใช้อุปกรณ์การผลิตจากประเทศที่มีราคาถูก แต่ก็มีอายุการใช้งานสั้น ในที่สุดก็กลายเป็นขยะ ดังนั้น การดำเนินการจึงต้องพิจารณาทั้งกระบวนการผลิต ว่าได้คำนึงถึงการดูแลสิ่งแวดล้อมทั้งระบบหรือไม่ ไม่ใช่ดูแบบแยกส่วน

เช่นเดียวกับ Weston (2005 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข) ได้กล่าวว่า CSR 2.0 ว่าเป็น การตอบสนองเชิงกลยุทธ์แบบรวม (CSR 2.0: Comprehensive Strategic Response) ซึ่งเป็นการตอบ คำถามว่า เราจะทำสิ่งที่ถูกต้องอย่างไร และให้บรรลุกับความคาดหวังทางการเงินของผู้ถือหุ้น

3.5.3 ยุค CSR

การแบ่งตามยุค CSR สามารถแบ่งได้ 4 ยุค ด้วยกัน ได้แก่

3.5.3.1 ยุคแรก เป็นยุคของการเริ่มเป็นการคืนกำไร การให้และการบริจาค การทำกิจกรรมเพื่อสังคม

3.5.3.2 ยุคแห่งการปรับองค์กร เป็นยุคของการดำเนินกิจกรรม CSR สอดคล้อง กับรูปแบบธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินอยู่

3.5.3.3 ยุคของการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ เป็นยุคการดำเนินกลยุทธ์ CSR เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความหมายมากขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.5.3.4 ยุคแห่งการผสมผสานหรือยุคแห่งการพัฒนาที่มากกว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- เครือข่าย (Network) เป็นการดำเนินงานที่สร้างเครือข่ายในรูปแบบการประชุม CSR นานาชาติ การรวมกลุ่มองค์กรที่ให้ความสำคัญด้าน CSR ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก แหล่งข้อมูล CSR สาธารณ เป็นต้น

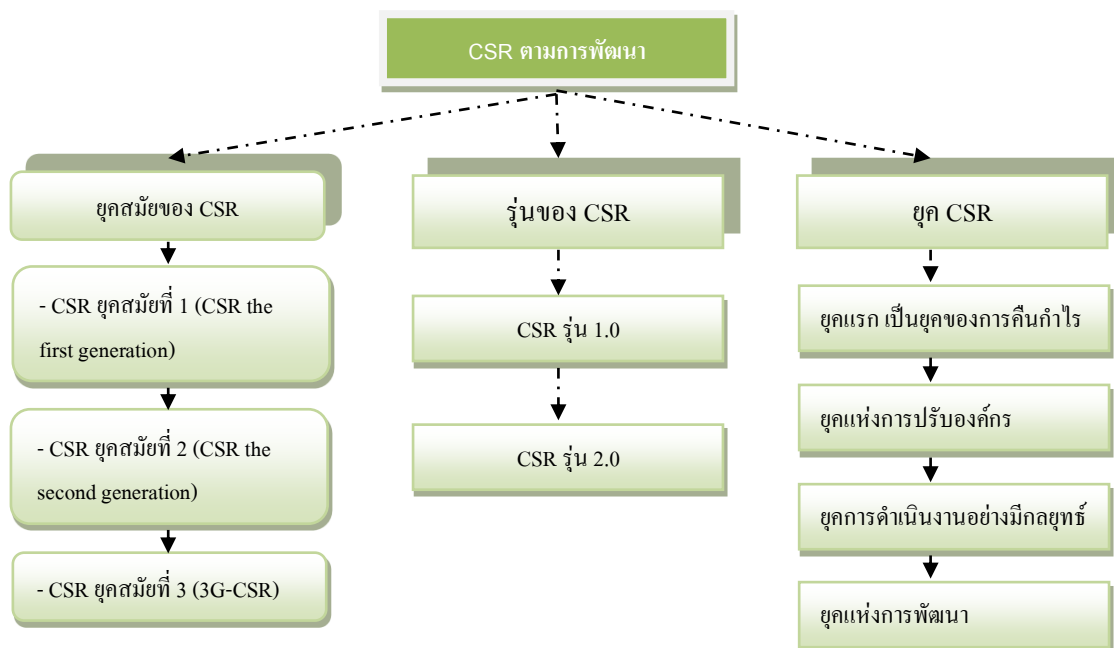
- แผน CSR และประสบการณ์ (CSR plan/ experience) เป็นการดำเนินงานที่มีการผสมผสานแผน CSR เข้ากับประสบการณ์ขององค์กร ทำให้การดำเนินงานมีความแข็งแกร่งและมีชุดความสำเร็จที่สามารถนำมาปรับใช้กับแนวทางการดำเนินธุรกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และง่ายตายตัว

- การปฏิบัติการ (Action) เป็นการดำเนินงานที่มีการผสมผสานในระดับปฏิบัติที่เป็นสิ่งจำเป็นต้องผลักดันแผน CSR ที่กำหนดลงไปใช้ในทุกส่วนงาน เพื่อให้เกิดทิศทางการบริหารงานที่เป็นหนึ่งเดียวกันและสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกในแต่ละส่วนงาน

- หลักเกณฑ์ CSR ผสม (Integrated procedure) เป็นการดำเนินงานที่มีกลยุทธ์แบบผสมผสานในกฎเกณฑ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ในการที่จะใช้ควบคุมการดำเนินงานขององค์กร โดยสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร และจะมุ่งเน้นที่ประเด็นการผลิตสินค้า ลูกค้า การตลาด เป็นหลัก

- การประเมินผลและการรายงาน (Evaluation and report) เป็นการรายงานและการประเมินผลแบบผสมผสาน โดยใช้เกณฑ์ผสมผสานหลักตัวประเมินผล ซึ่งต้องประเมินผลเชิง

องค์รวมว่า แต่ละสิ่งที่องค์กรทำนั้นสามารถตอบสนองประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกันหรือไม่ ดังภาพที่ 2-10



ภาพที่ 2-10 CSR ตามการพัฒนา

3.6 การแบ่ง CSR ตามรูปแบบ

การแบ่ง CSR ตามรูปแบบ เป็นการแบ่งตามลักษณะของการตอบสนอง กลยุทธ์และโครงสร้าง (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2552)

3.6.1 CSR เชิงตอบสนอง (Responsive CSR)

CSR เชิงตอบสนอง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การปฏิบัติตัวเป็นบรรษัทพลเมืองที่ดี (Good corporate citizen) และการบรรเทาผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น หรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจของตน โดยอาจจะยังไม่ได้สร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคมอะไรเพิ่มเติม ซึ่งน่าจะเรียกได้ว่าเป็นการทำ CSR ในเชิงรับ (Receptive) กิจกรรม CSR ภายใต้อารมณ์แบบนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีปัญหาหรือผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจไปสู่สังคม หรือสังคมที่มีการเรียกร้องให้กิจการดำเนินความรับผิดชอบต่อผลกระทบเหล่านั้น เป็นการผลักดันให้มีการริเริ่มดำเนินงาน CSR จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายนอกองค์กร (Outside-in) ส่วนวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในขั้นนี้ กิจกรรมมักจะศึกษาข้อกำหนด กฎระเบียบ มาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปฏิบัติเพื่อปรับให้เข้ากับมาตรฐาน (Standardization) อันเป็นที่

ยอมรับโดยทั่วไป ผลลัพธ์จากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยวิธีการนี้ จะทำให้กิจการได้
 ชื่อว่าเป็นบรรษัทพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไขปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก
 การดำเนินงาน และได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกหนึ่งในสังคมนั้น ๆ (Porter & Kramer, 2006)

3.6.2 CSRเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

CSR เชิงกลยุทธ์เป็นการยกระดับจากการเป็นเพียงบรรษัทพลเมืองที่มีความ
 รับผิดชอบต่อการบรรเทาปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดจากกิจการสู่การทำ CSR ในเชิงรุก (Proactive)
 ที่องค์กรสามารถริเริ่มกิจกรรม CSR ด้วยตนเองได้แก่สังคมภายนอก (Inside-out) ที่เชื่อมโยง
 สัมพันธ์กับความต้องการหรือการริเริ่มจากภายนอก (Outside-in)

วิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้รูปแบบที่เป็น CSR เชิงกลยุทธ์นี้
 กิจการไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติได้ตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับเท่านั้น แต่ยังมี
 การกำหนดจุดยืนที่เป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติขององค์กรอื่น ๆ มีการสร้างความ
 แตกต่าง (Differentiation) ในวิธีการมีอิสรภาพในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม โดยที่ปลอดจาก
 พันธนาการหรือข้อเรียกร้องเช่นใน CSR เชิงตอบสนอง ด้วยวิธีการที่แตกต่างและกิจกรรม CSR ที่
 เหมาะสม ผลลัพธ์จากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้รูปแบบที่เป็น CSR เชิงกลยุทธ์นี้จะ
 ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์กรในระยะยาว
 เป้าประสงค์ของ CSR เชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานการริเริ่มทั้งจากภายในและการเชื่อมโยงจากภายนอก
 จะก่อให้เกิดคุณค่าร่วมกัน (Shared value) ระหว่างธุรกิจและสังคม

3.6.3 CSRเชิงสร้างสรรค์ (Creative CSR)

กระบวนการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งกิจกรรม CSR เชิงกลยุทธ์หรือการคิด CSR เชิง
 “ยุทธศาสตร์” นั้น ส่วนใหญ่จะใช้พลังจากสมองซีกซ้ายในการวิเคราะห์หาเหตุผล คำนวณความ
 คุ่มค่า ต้นทุน ประสิทธิภาพ ฯลฯ ขณะที่ CSR เชิงสร้างสรรค์นั้น จะถูกปลดปล่อยออกมาจากสมอง
 ซีกขวา เป็นการคิด CSR ในเชิง “ยุทธศิลป์” ที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ และ
 ความรู้สึกเป็นสำคัญ สำหรับ CSR เชิงสร้างสรรค์ เป็นการทำ CSR ที่ก้าวข้ามบริบทของการรุก-รับ
 แต่เป็นการพัฒนากิจกรรม CSR ในเชิงร่วมมือ (Collaborative) ที่เปิดโอกาสให้เกิดการทำงาน
 ร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคมอย่างไม่แบ่งแยก กิจกรรม CSR ภายใต้รูปแบบนี้ จะไม่สามารถ
 กำหนดได้อย่างชัดเจน ว่าใครเป็นผู้ริเริ่มก่อนหลัง เนื่องจากเส้นแบ่งของการทำงานร่วมกันระหว่าง
 กิจการและสังคมจะเลือนรางลง

วิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้รูปแบบ CSR เชิงสร้างสรรค์ จะมีได้
 จำกัดเพียงการสร้างแตกต่างในวิธีการที่มีอยู่ แต่เป็นการคิดค้นวิธีการขึ้นใหม่เป็นนวัตกรรม
 (Innovation) การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากวิธีการอื่น โดย

อัตโนมัติ ผลลัพธ์จากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้รูปแบบที่เป็น CSR เชิงสร้างสรรค์นี้ จะทำให้เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามัคคีที่แน่นแฟ้น (Cohesiveness) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในอันที่จะก่อให้เกิดคุณค่าเดียวกัน (Common value) ของทั้งกิจการและสังคม ปรึชญของการทำ CSR เชิงกลยุทธ์มุ่งที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ทางธุรกิจ แต่ปรึชญของการทำ CSR เชิงสร้างสรรค์จะเน้นที่ขีดความสามัคคีที่แน่นแฟ้น (Cohesiveness) กับสังคม ดังภาพที่ 2-11



ภาพที่ 2-11 รูปแบบพัฒนาการของ CSR

3.7 การแบ่งตามหน่วยงาน

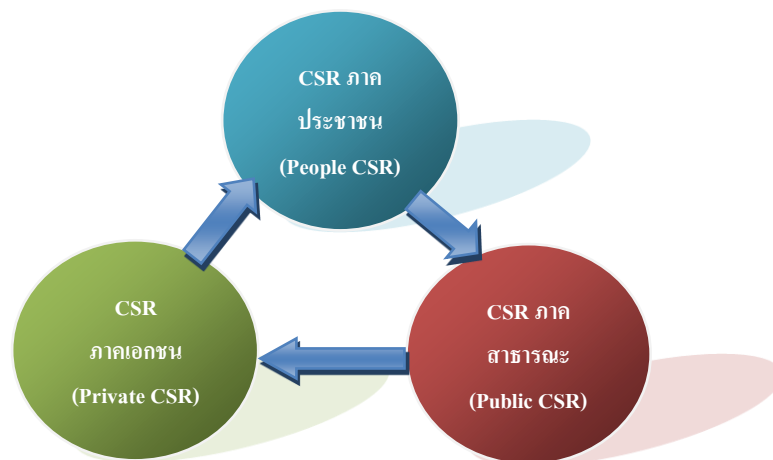
การแบ่ง CSR ตามหน่วยงาน เป็นการแบ่งการดำเนินกิจกรรม CSR ตามประเภทของหน่วยงานเป็นภาคเอกชน ภาคสาธารณะ และภาคประชาชน

3.7.1 CSR ภาคเอกชน (Private CSR) เป็นการทำกิจกรรม CSR ที่มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นในระยะยาวซึ่งถือเป็นคุณค่าเอกชน (Private value) การดำเนินงาน CSR ภาคเอกชนปัจจุบันมีความก้าวหน้ามาก มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจกับสังคมให้สามารถพัฒนาความสามารถเข้าแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นในที่สุด

3.7.2 CSR ภาคสาธารณะ (Public CSR) เป็นการทำกิจกรรม CSR ของหน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานสาธารณะเอกชนที่จัดตั้งโดยกฎหมาย เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เป็นต้น หน่วยงานเหล่านี้มีการดำเนินกิจกรรม CSR เพื่อเพิ่มคุณค่าสาธารณะ (Public value) เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้คุมระเบียบต่าง ๆ และภาคสาธารณะเอกชนที่มีการดูแลสมาชิกต่าง ๆ ในกลุ่มจะต้องทำเป็นนโยบายสาธารณะทางด้าน CSR โดยออกมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรภาคธุรกิจหันมาปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น กรมโรงงานอุตสาหกรรมได้ออกมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2552 เพื่อให้โรงงานที่เข้าโครงการได้เตรียมพร้อมรับมือกับการประกาศใช้ ISO 26000 หรือ โครงการ SR Mark ของกรมส่งเสริม

การส่งออกหรือสถาบันธุรกิจเพื่อสังคมที่จัดตั้งโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ออกคู่มือ
 เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม เป็นต้น หน่วยงานอื่น ๆ ก็สามารถออกมาตรฐาน CSR ใช้ในวงการ
 อุตสาหกรรม หรือภาคส่วนที่ตนเองดูแลอยู่ได้ เช่น หน่วยงานด้านคมนาคมอาจจะกำหนดมาตรฐาน
 CSR โลจิสติกส์ที่จะช่วยลดโลกร้อน และประหยัดพลังงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับตลาดสด
 อาจจะกำหนดมาตรฐาน CSR ตลาดสดที่จะช่วยป้องกันผู้บริโภค นำขยะสดไปใช้ประโยชน์และ
 การดูแลสุขลักษณะ หน่วยงานทางการแพทย์ทางเลือกอาจจะออกมาตรฐาน CSR แพทย์
 ทางเลือก เพื่อให้ประชาชนมั่นใจในการใช้บริการทั้งยาแผนโบราณและการใช้บริการแพทย์
 ทางเลือก เป็นต้น อย่างไรก็ตามการดำเนินงาน CSR ในส่วนภาคสาธารณะส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ตัว
 กิจกรรมแข่งกับภาคเอกชน ยังมีน้อยรายที่หันมาดำเนินการ CSR ในระดับนโยบายที่สอดคล้องกับ
 ภารกิจขององค์กร หน่วยงานภาคสาธารณะควรจะทำ CSR ทั้งในระดับนโยบาย และระดับกิจกรรม
 ควบคู่กันไป (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2552)

3.7.3 CSR ภาคประชาชน (People CSR) เป็นการทำให้ CSR ของหน่วยงานภาค
 ประชาชน ซึ่งรวมไปถึงองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) มูลนิธิ สมาคม ชมรม และชุมชนต่าง ๆ เป็น
 การทำกิจกรรม CSR เพื่อเพิ่มคุณค่าสังคม (Social value) ให้สังคมน่าอยู่มากขึ้น มีการช่วยเหลือ
 ผู้ด้อยโอกาสต่าง ๆ หรือแม้แต่โครงการที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหน่วยงานเหล่านี้มีบทบาทสำคัญใน
 การดำเนินกิจกรรม CSR ของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น เป็นภาคีพันธมิตรที่ดีที่จะช่วยเหลือองค์กรอื่นทำ
 กิจกรรมในพื้นที่หรือกิจกรรมเฉพาะ เช่น การช่วยเหลือเด็กเร่ร่อน ช้างเร่ร่อน เป็นต้น นอกจากนี้
 หน่วยงานเหล่านี้ยังทำกิจกรรม CSR ด้วยตนเอง และยังมีการอบรม สนับสนุน กระตุ้นให้องค์กร
 อื่น ๆ โดยเฉพาะภาคเอกชนให้ทำกิจกรรม CSR ดังภาพที่ 2-12



ภาพที่ 2-12 การแบ่ง CSR ตามหน่วยงาน

เครือข่ายธุรกิจร่วมรับผิดชอบต่อสังคมไทย ได้พิจารณากิจกรรม CSR ตามบทบาทและความเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยจำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. กิจกรรมเพื่อสังคมนอกกระบวนการธุรกิจ (CSR after process) คือ การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรและสร้างประโยชน์แก่สังคม กิจกรรมที่ดำเนินการ มักแยกจากกระบวนการธุรกิจหลักและเกิดขึ้นภายหลัง เช่น การแก้ไข เยียวยาชุมชนที่ได้รับผลกระทบทางมลพิษจากการดำเนินการภาคธุรกิจ การแจกจ่ายสิ่งของช่วยบรรเทาสาธารณภัย อาสาสมัครช่วยบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ กิจกรรมเพื่อสังคมเหล่านี้มักเป็นกิจกรรมนอกเหนือเวลาทำงานปกติ

2. กิจกรรมเพื่อสังคมในกระบวนการทำงาน (CSR in process) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของธุรกิจ หรือทำธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การป้องกันหรือกำจัดมลพิษในกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานข้อกำหนดในฉลากผลิตภัณฑ์ การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้องครบถ้วนต่อผู้บริโภค การชดเชยความเสียหายให้กับลูกค้าที่จะเกิดจากความผิดพลาดของพนักงาน การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านี้ถือเป็นกิจกรรมที่อยู่ในเวลาปฏิบัติงานปกติของธุรกิจ

3. กิจการเพื่อสังคม (Social enterprise) เป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร (Non-profit organization) เกิดจากแนวคิดนักพัฒนาสังคมกับการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ นั่นคือ การผนวกจุดแข็งระหว่างภาคประชาสังคมกับความมีประสิทธิภาพภาคธุรกิจที่จะสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสังคม ต่างจากองค์กรสองประเภทแรกหรือกล่าวว่า กิจการเพื่อสังคม เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมุ่งแก้ปัญหาทางสังคมอย่างมูลนิธิหรือองค์กรสาธารณชน องค์กรภาคประชาชน และส่วนราชการ ขณะเดียวกันองค์กรสามารถอยู่รอดได้ด้วยการพึ่งพาการดำเนินงานด้วยตนเอง แทนการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกหรือรับการอุดหนุนจากภาษีประชาชนเรียกว่าเป็นองค์กรที่ทำกำไรให้แก่สังคม (Social profit organization) โดยเจ้าของธุรกิจเหล่านี้เรียกตนเองว่า ผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneur) (โกศล ดิสิทธธรรม, 2554)

Kotler and Lee (2005) ได้จำแนกชนิดของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็น 7 ชนิด ดังนี้คือ

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน วัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการเฟ้นหาอาสาสมัคร

เพื่อการดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานส่งเสริมด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด หรือกับหลาย ๆ องค์กรก็ได้

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-related marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะ ซึ่งมักมีช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน หรือดำเนินการแบบจำเพาะผลิตภัณฑ์ หรือให้การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรม CSR ชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมักร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทาง การซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคม (Corporate social marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาพ ความแตกต่างสำคัญระหว่างการตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคมกับการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม คือ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคมจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) เป็นหลัก ในขณะที่การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรงในรูปของการบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของ เป็นกิจกรรม CSR ที่พบเห็นในแทบทุกองค์กรธุรกิจ และโดยมากมักจะจะเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอกหรือมีผู้เสนอให้ทำ มากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กรเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก

กิจกรรมเชิงการบริจาคเงิน (Corporate philanthropy) โดยมากจะปรากฏในรูปแบบของการจัดกิจกรรมเพื่อการกุศลต่าง ๆ และการสนับสนุนหรือการเป็นสปอนเซอร์ (Sponsor) กิจกรรมด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านกีฬา (Sport) เช่น กอล์ฟด้านความบันเทิง (Entertainment tour and attraction) เช่น คอนเสิร์ต (Concert) ด้านงานเทศกาล (Festival/ fair/ event) ด้านประเด็นสังคม (Cause) ด้านศิลปะ (Arts) เช่น พิพิธภัณฑสถาน วังออเครสตริอา

ทั้งนี้ บริษัทอาสาสมัครเป็นสปอนเซอร์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์ และเพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้า อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทให้การสนับสนุนจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้าซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในยุควิกฤติเศรษฐกิจ นอกจากนี้ บริษัทที่อาสาสมัครเป็นผู้สนับสนุนยังมุ่งเน้นกิจกรรมไปที่ประเด็นที่เกี่ยวข้องเนื่อง

กับสังคมที่พนักงานหรือลูกค้าให้ความสำคัญหรือสนใจ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทจำนวนมาก สนับสนุนบรรดานักกีฬาซึ่งไม่ใช่เพียงหวังผลด้านการเข้าถึงแฟนคลับของนักกีฬา หากแต่ยังพยายามเชื่อมโยงตราสินค้าของบริษัทเข้ากับชัยชนะของนักกีฬาด้วย เช่นเดียวกับในกรณีของ IBM General Motor และ SONY ซึ่งต่างสนับสนุนเงิน จำนวนหลายล้านดอลลาร์เพื่อเป็นผู้สนับสนุนอย่างเป็นทางการในกีฬาโอลิมปิก LIPTON สนับสนุนกีฬาโอลิมปิกทั้งรายการแข่งขัน Texaco สนับสนุนการแข่งขันรถแข่ง SIEMENS สนับสนุนการแข่งขันเทนนิส ทั้งนี้กิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทให้การสนับสนุนจะช่วยให้พนักงาน ขยายสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงลูกค้าทั้งในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตได้ ทั้งยังช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัทด้วย

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสำคัญหรือห่วงใย องค์กรธุรกิจอาจเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยลำพัง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอาสาดังกล่าว นั่นเอง หรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในรูปของวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible business practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้น ๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

7. การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and delivering affordable products and services) เป็นการนำกระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่เรียกว่า The Bottom of the Pyramid (BoP) ในราคาที่ไม่แพง เหมาะกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับฐานราก ให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต พร้อมกันกับเป็น โอกาสสำหรับธุรกิจในการเข้าถึงตลาดปริมาณมหาศาล

ในขณะที่ Lattimore, Baskin, Heiman and Toth (2007) ระบุถึงประเภทของ CSR ว่ามีอยู่ 3 รูปแบบซึ่งเป้าหมาย ของการทำ CSR ก็คือเพื่อต้องการเป็นพลเมืองที่ดี (Good corporate citizenship) ได้แก่

1. การบริจาคเงิน (Cash donation)
2. การบริจาคสิ่งของ สินค้าหรือบริการซึ่งไม่ใช่เงิน (In-kind donation)
3. การให้พนักงานบริษัทไปเป็นอาสาสมัคร (Employee volunteering)

ทั้งนี้ โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มักก่อให้เกิดประโยชน์ใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับสังคมและระดับบริษัท กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในระดับสังคม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสนใจของสาธารณชน (Public interest) ในขณะที่ประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ระดับบริษัท เป็นเรื่องผลประโยชน์โดยตรงของบริษัทเองซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

1. การเสริมสร้างชื่อเสียงของบริษัท (Companies' reputation improving)
2. การเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด (Sell and share market growth)
3. ความแตกต่างจากคู่แข่ง (Competitors differentiating)
4. การสร้างความภักดีให้กับแบรนด์ (Brand loyalty getting)
5. การดึงดูดใจและรักษาพนักงานที่มีคุณค่า (The valuable employees' attractiveness and keeping)

ในปัจจุบัน องค์กรภาคธุรกิจเอกชนต้องใช้งบประมาณจำนวนไม่น้อยในการดำเนินกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อจะทำให้ประชาชนรู้สึกดีต่อบริษัท และเลือกที่จะบริโภคสินค้าหรือบริการของบริษัทนั้น ๆ แทนที่จะไปใช้ของคู่แข่งหรือเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand royalty) ซึ่งทำให้รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นมากและยังยืนอีกด้วย ซึ่งนั่นก็เปรียบเสมือน “License to operate” ในเชิงสัญลักษณ์

การจำแนกกิจกรรม CSR ข้างต้น หากพิจารณาตามตระกูล (Order) ของ CSR จะพบว่ามีกิจกรรม 3 ชนิดแรก เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการพูด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการสื่อสารการตลาดที่เข้าข่ายการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก ส่วนกิจกรรม 4 ชนิดหลัง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการกระทำ หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) และหากพิจารณาโดยยึดที่ตัวกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) CSR ในตระกูล Corporate-driven CSR ยังสามารถจำแนกออกเป็น CSR จำพวก (Division) ที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) กับ CSR จำพวกที่อยู่นอกกระบวนการทางธุรกิจ หรือเกิดขึ้นภายหลัง โดยแยกต่างหากจากกระบวนการทางธุรกิจ (CSR after process) (สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553)

สรุปได้ว่าการแบ่งประเภทและชนิดของ CSR จะทำให้เราเข้าใจ CSR ได้มากขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าทางด้าน CSR ที่มีการคิดและปฏิบัติในองค์กรที่สามารถที่จะตรวจสอบ CSR ของตนว่าเป็นประเภทใด และตกอยู่ในการพัฒนาหรือการดำเนินงานขั้นใด เพื่อให้สามารถปรับแนวคิดและการดำเนินงาน CSR ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้ เช่นเดียวกับการจำแนกกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถพิจารณาได้

หลายมิติ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการอ้างอิง อาทิ การจำแนกโดยวิธีการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง การจำแนกโดยยึดที่ตัวกระบวนการทางธุรกิจ การจำแนกโดยพิจารณาจากเจตนารมณ์แห่งการกระทำ การจำแนกตามทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน การจำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ การจำแนกตามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจำแนกโดยคำนึงถึงมิติปัญหาทางสังคม การจำแนกตามประเด็นปัญหาทางสังคม การจำแนกตามประเภทของกิจกรรม และการจำแนกโดยใช้เกณฑ์ผลประโยชน์เป็นที่ยึด แต่อย่างไรก็ตาม อุปสรรคที่สำคัญมากที่สุดคือผู้นำองค์กรที่ยังขาดจิตสำนึกและความเข้าใจในแก่นแท้ของการทำ “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” ซึ่งหวังประโยชน์แก่องค์กรในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมองข้ามความสำคัญหรือประเด็นปัญหาจริง ๆ ไป แต่ก็ยังมีหลายองค์กรที่เข้าใจในแก่นแท้ เห็นความสำคัญและลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในการที่จะทำงานเพื่อสังคม โดยองค์กรจะต้องดำเนินงานและพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำกิจกรรมอย่างยั่งยืน และสร้างความแข็งแกร่งความเป็นที่ยอมรับในสังคมที่มีต่อองค์กรในอนาคต (วรพรรณ เอื้ออาภรณ์, 2555, หน้า 90) ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทยจัดอยู่ในแบบกิจการเพื่อสังคม เป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมุ่งแก้ปัญหาทางสังคมอย่างมูลนิธิของค์กรสาธารณชน องค์กรภาคประชาชน และส่วนราชการ ขณะเดียวกันองค์กรสามารถอยู่รอดได้ด้วยการทำงานด้วยตนเอง แทนการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกหรือรับการอุดหนุนจากภาษีประชาชนเรียกว่าเป็นองค์กรที่หากำไรให้แก่สังคม

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านจริยธรรม (Ethics) หลักธรรมาภิบาล (Good governance) และการบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interests)

พีรศักดิ์ วิไลรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม (Ethics) หมายถึง มาตรฐาน คุณค่าแห่งความดีงามของการกระทำหนึ่ง ๆ หรือสิ่งที่ควรประพฤติ และพฤติกรรม โดยรวมที่เหมาะสมในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งสังคมยอมรับ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขร่วมกัน

ธุรกิจ หมายถึง บุคคล นิติบุคคล หรือองค์กรใด ๆ ที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อผลตอบแทนในรูปแบบของการลงทุนที่จะได้มาซึ่งผลกำไร

จริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง มาตรฐานสินค้าหรือบริการ เพื่อผลตอบแทนตามคุณค่าของการลงทุน โดยเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นเครื่องมือที่โลกตะวันตกคิดขึ้นสำหรับใช้ควบคุมหรือถ่วงดุลลัทธิทุนนิยมสุดขั้ว มุ่งกำไรสูงสุด จนหย่อนด้านคุณธรรม จริยธรรม และความ

รับผิดชอบต่อสังคม เป็นกลไกควบคุมธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจข้ามชาติ ให้ต้องประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในหลากหลายมิติ หลักการของธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จึงอยู่บนฐานความเชื่อว่า ธุรกิจ กับสังคม จะต้องอยู่ร่วมกัน อย่างช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ช่วยกันลดจุดอ่อนต่อกัน

ความเจริญก้าวหน้า ในสังคมสมัยใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างมากมาย จิตใจของคนก็เปลี่ยนแปลง ไปด้วย การทำธุรกิจเป็นเรื่องของการสร้างความมั่งคั่ง (Wealth) จึงทำให้คนเกิด ความโลภ ความเห็นแก่ตัว ขาดคุณธรรมและจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ การประกอบธุรกิจในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

1. ความยุติธรรมในการผลิตและการเสนอขายสินค้าและบริการ
2. การประกอบธุรกิจจะต้องคำนึงผลกระทบที่เดือดร้อนแก่ผู้อื่นหรือสังคมหรือสิ่งแวดล้อมหรือไม่
3. การผลิตสินค้าหรือบริการ ต่ำกว่ามาตรฐานที่รัฐหรือหน่วยของรัฐกำหนดหรือไม่
4. การประกอบธุรกิจเป็นการกระทำเพื่อบุคคลหรือส่วนรวม (CSR)
5. สิทธิในการเรียกร้องผลประโยชน์และคุณภาพของสินค้า

จรรยาบรรณของผู้ประกอบธุรกิจ ในปัจจุบันมักจะรู้จักหรือเรียกกันในชื่อของ “ธรรมาภิบาล” (Good governance) หรือธรรมรัฐ มาจากคำว่า ธรรม เป็นคำนำ แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการบริหารจัดการตามแนวที่ชื่อ “ธรรม” เป็นที่ตั้ง หลักใหญ่ของ Good governance ก็คือ การทำงานแบบซื่อสัตย์ สุจริต มีการตรวจสอบได้ มุ่งสร้างประโยชน์แก่องค์กร อันได้แก่ ประโยชน์ของพนักงาน ของผู้ถือหุ้น และสังคม โดยเรียกว่า เป็นการบริหารงานที่ “โปร่งใส” Good governance เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการของฝรั่งที่เป็นเหมือนคัมภีร์ที่เอาไว้อ้างกับคนอื่น ๆ ที่ไม่แตกต่างจากมาตรฐาน ISO หรือเหมือนกับ มงคล 38 ประการ ข้อ 18 (การประกอบกิจการงานไม่มีโทษ คือการประกอบกิจการงานโดยชอบ ไม่ทำในสิ่งที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม ผิดธรรมเนียมปฏิบัติ)

จรรยาบรรณต่อลูกค้า คือ องค์กรจะต้องให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด จัดหาหรือผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีมาให้บริการ ได้ตรงความต้องการของลูกค้าราคาสินค้าหรือการบริการต้องมีความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า โดยมุ่งแต่กำไรเพียงอย่างเดียว ฯลฯ

จรรยาบรรณต่อรัฐ (ปฏิบัติตามกฎหมาย) คือ การไม่ทำธุรกิจที่เกี่ยวกับของต้องห้ามหรือผิดกฎหมายจัดทำบัญชีตามที่กฎหมายกำหนดขึ้นแบบประเมินและชำระภาษีตามเวลากำหนด ฯลฯ

จรรยาบรรณต่อเจ้าของเงินทุน คือ ผู้บริหารจะต้องบริหารอย่างสุดความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริตมุ่งหวังให้บริษัทมีกำไรสูงสุดภายใต้ขอบเขตของจรรยาบรรณของนักธุรกิจ ฯลฯ

จรรยาบรรณต่อลูกจ้างหรือพนักงาน คือ การปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความเป็นธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่งเนื่องจากความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา สัญชาติ เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา หรือความชอบพอส่วนตัว พึงรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงาน และพิจารณานำไปใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพส่วนบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม มีการจัดสวัสดิการให้ลูกจ้างหรือพนักงานอย่างทั่วถึง มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ฯลฯ

จรรยาบรรณต่อสังคม คือการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่สร้างปัญหาให้สังคม ไม่สร้างมลพิษให้แก่สิ่งแวดล้อม ไม่เอาเปรียบเปรียบสังคม ฯลฯ

จรรยาบรรณทางธุรกิจ คือมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ ที่ดีควรประกอบไปด้วยความซื่อตรง ซื่อสัตย์ สุจริต และเปิดเผย เคารพต่อสิทธิของมนุษยชน ผลประโยชน์ของพนักงาน และเคารพต่อกฎหมายบ้านเมือง

จริยธรรมในทางธุรกิจ คือ หลักการและมาตรฐานที่เป็นแนวทางพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในโลกธุรกิจ จริยธรรมธุรกิจสัมพันธ์กับประเด็นทางศีลธรรมและทางเลือกของบุคคลในสิ่งดี เลว ผิดถูก ในการดำเนินธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับธุรกิจเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เนื่องจากความเชื่อ วัฒนธรรม ค่านิยม ที่หลากหลายในแง่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือในสังคม จริยธรรมธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข, หน้า 61-62)

1. ภาระรับผิดชอบขององค์กร (Corporate accountability) องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อในการกระทำที่มีต่อสาธารณะ หรือแม้แต่คณะกรรมการบริษัทอาจจะถูกฟ้องร้องได้จากการมีมติคณะกรรมการในเรื่องที่เกิดความเสียหายหรือทุจริตขึ้นมา

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในอันที่จะทำให้โลกนี้ดีขึ้น

3. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder theory) เป็นการกำหนดกลุ่มที่หลากหลายในสังคมที่องค์กรจะต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อ

ปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจมาจากปัจจัยหลายอย่าง ประการแรก ผลประโยชน์ส่วนบุคคลและความเห็นแก่ตัวทำให้เกิดปัญหาทางจริยธรรม ประการที่สอง ความกดดันในการแข่งขันเพื่อให้ได้กำไรทำให้ผู้บริหารทำผิดจริยธรรม ทั้งนี้เพื่อให้ได้กำไรตามแรงกดดันจากผู้ถือหุ้น ประการที่สาม วัตถุประสงค์ของธุรกิจกับค่านิยมส่วนบุคคลที่ขัดกัน เมื่อองค์กรเสาะหาเป้าหมายหรือใช้วิธีการที่ไม่สามารถยอมรับได้กับพนักงาน ประการสุดท้าย คือ ความขัดกันของวัฒนธรรมมักจะเกิดกับบรรษัทข้ามชาติที่ลงทุนในหลายประเทศซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกันไปมาตรฐาน

ก็ต่างกัน การกระทำอย่างหนึ่งอาจจะทำได้ในประเทศหนึ่ง แต่อาจจะผิดจริยธรรมในอีกประเทศหนึ่งได้

ธรรมาภิบาล คือคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐ การสร้างแนวคิดเพื่ออธิบายความหมายหรือนิยามของธรรมาภิบาลมีความหลากหลายและขึ้นอยู่กับมุมมอง ซึ่งเป็นรากฐานของหลักเหตุผลหรือตรรกะ (Logic) รวมถึงความแตกต่างที่ต้องการอธิบาย ธรรมาภิบาลในกรอบคิดแคบแบบง่าย ๆ หรืออธิบายในกรอบกว้างที่ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน แต่โดยพื้นฐานโดยทั่วไปไม่ว่าจะเกี่ยวกับภาครัฐหรือภาคเอกชน ธรรมาภิบาล ก็คือการใช้อำนาจ (Authority) การใช้อำนาจนี้เชื่อมโยงถึงระบบตรวจสอบความรับผิดชอบและการควบคุม (Accountability and control) ทั้งในการจัดตั้งระดับสากลและท้องถิ่น ในโครงสร้าง บรรทัดฐาน และการปฏิบัติที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการใช้อำนาจนั้น จะเน้นระบบการควบคุมโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ (Williamson, 1996; Michalski, Miller & Stevens, 2001, p. 9)

หลักบรรษัทภิบาล

1. องค์กรที่มีบรรษัทภิบาลจะต้องวางกรอบโครงสร้างบรรษัทภิบาลเพื่อให้เกิดความมั่นใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยจะต้องวางกรอบให้สอดคล้องกับหลักการขององค์กร
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่สิ่งที่เป็นภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นเหรียญอีกด้านหนึ่งของอำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบจะเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ผู้นั้นได้รับมอบหมาย จึงเป็นความรับผิดชอบต่อภาระที่ต้องปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นความรับผิดชอบคือที่สังคมผูกมัดไว้และผลักดันให้กระทำตามกรอบโครงสร้างของบรรษัทภิบาลควรมีระบบที่สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่ของตน ความสามารถในการตอบคำถามได้และเปิดเผยผลที่ตามมา โดยเฉพาะความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ภาระรับผิดชอบเป็นกลไกที่สร้างแนวร่วมโดยผ่านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ภาระรับผิดชอบคือการที่คนที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องรายงานและพิสูจน์ให้เห็นผลสัมพัทธ์ของงานต่อผู้บังคับบัญชาในสายงานที่สูงขึ้นไป
4. ปฏิบัติทุกฝ่ายอย่างเสมอภาค (Equitable treatment) กรอบโครงสร้างของบรรษัทภิบาลควรสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้น

รายย่อยหรือผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวต่างชาติ และผู้ถือหุ้นทุกรายควรมีโอกาสได้รับการชดเชยอย่างเหมาะสมในกรณีที่สิทธิของความเป็นผู้ถือหุ้นของตนถูกละเมิด

5. ความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) กรอบโครงสร้างของบรรษัทภิบาลควรสร้างความมั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศที่มีนัยสำคัญขององค์กรจะได้รับการเปิดเผยอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่มีนัยสำคัญนั้นรวมถึงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงานการเป็นเจ้าของและกระบวนการของการกำกับดูแลกิจการขององค์กร

6. หลักปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) กรอบโครงสร้างของบรรษัทภิบาลควรสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า องค์กรจะมีแนวทางปฏิบัติที่จะดำรงความเป็นเลิศไว้ได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเทียบเคียงความสำเร็จกับองค์กรอื่น

สำหรับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้กำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เห็นสมควรให้มีการกำหนดและจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีความชัดเจน โปร่งใส มีธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นการเสริมสร้าง ความมีศักดิ์ศรีของการเป็นหน่วยงานภาครัฐ พร้อมสร้างความไว้วางใจและศรัทธาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดไป นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้รวบรวมหลักการ การกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบ การบริหารราชการแผ่นดินของไทย ดังเจตนารมณ์ที่ปรากฏอย่างชัดเจนในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2555 มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555, หน้า 3-11)

ทฤษฎีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest)

ทฤษฎีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือ Conflict of interest theory โดยทฤษฎีนี้มีผู้ที่เขียนหลักสองคนคือ Herbert A. Simon ในปี ค.ศ. 1947 และ Oliver E Williamson ในปี ค.ศ. 1975 อาจพูดได้ว่าทฤษฎีนี้อาจเป็นต้นเหตุของหลาย ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม โดยหลักการก็คือ เมื่อผลประโยชน์อยู่ในมือใครหรือฝ่ายใด อีกฝ่ายหนึ่งก็อาจเสียประโยชน์หรือมีการทับซ้อนของผลประโยชน์ได้ ทฤษฎีนี้อาจจะเกิดขึ้นได้ง่าย แต่ปัญหาที่อาจเกิดจากหลักการดังกล่าวนี้ ก็ได้ยากเพราะทุกฝ่ายต่างมีเหตุผลของตัวเองและมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน โดยการเอื้อผลประโยชน์

ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง ซึ่งเกิดขึ้นในทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กร เช่น การจัดจ้างงานต่าง ๆ ไม่เว้นกระทั่งผู้สอบบัญชีของบริษัท จึงมักจะทำให้เกิดปัญหาตามมาเสมอ สาเหตุเพราะการเอื้อประโยชน์นั้นมักจะขัดกับสิ่งที่เรียกว่า จุดมุ่งหมายขององค์กร และผลประโยชน์ทับซ้อนคงจะแก้ไขไม่ได้ง่าย ๆ ในวันเดียว อย่างไรก็ตาม องค์กรที่พยายามเพิ่มความโปร่งใสและตรวจสอบให้แก่ทุกฝ่าย ลดความขัดแย้งและเพิ่มข้อมูลให้แก่กันและกัน (อัฐวุฒิ ปภังกร, 2557)

ผลประโยชน์ทับซ้อนในรอบหลายปีที่ผ่านมา ประเทศไทยต้องพบกับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งสร้างความเสียหายให้กับประชาชนส่วนร่วม นักวิชาการในสังคมไทย ได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า ผลประโยชน์ทับซ้อน ไว้แตกต่างกันออกไป อาจใช้คำว่า ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์ขัดแย้ง หรือการขัดกันแห่งประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งถ้อยคำเหล่านี้ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบอันเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) อีกด้วย หลักการของผลประโยชน์ทับซ้อนนั้นได้เริ่มมีปรากฏโดยการบัญญัติหลักการไว้อย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 12 การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ส่วนที่ 2 ว่าด้วย “การกระทำที่เป็นการขัดกันแห่งผลประโยชน์” ซึ่งเป็นเรื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า ทุกภาคส่วนของสังคมต่างได้ตระหนักถึงความสำคัญและประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการขัดกันแห่งผลประโยชน์นั้นให้หมดสิ้นไป (เพลินตา ต้นรังสรรค์, 2552, หน้า 53)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2554) ได้กล่าวว่า ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interests) องค์กรสากล คือ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) นิยามว่าเป็นความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์สาธารณะที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลประโยชน์ทับซ้อนมี 3 ประเภท ดังนี้

1. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (Actual) มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น
2. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (Perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามี แต่จริง ๆ อาจไม่มีก็ได้ ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้น แต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับผลประโยชน์เช่นนั้นจริง

3. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปไม่ได้ (Potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบัน อาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

หน้าที่ทับซ้อน (Conflict of duty) หรือผลประโยชน์เบียดกัน (Competing interests) มี 2 ประเภท

ประเภทแรก เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าหนึ่ง เช่น เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและเป็นคณะกรรมการด้านระเบียบวินัยประจำหน่วยงานด้วย ปัญหาก็จะเกิดเมื่อไม่สามารถแยกแยะบทบาทหน้าที่ทั้งสองออกจากกันได้ อาจทำให้ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งเกิดความผิดพลาดหรือกฎหมาย ปกติหน่วยงานมักมีกลไกป้องกันปัญหานี้โดยแยกแยะบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจน แต่ก็ยังมีปัญหาได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่มีกำลังคนน้อย หรือมีเจ้าหน้าที่บางคนเท่านั้นที่สามารถทำงานบางอย่างที่คนอื่น ๆ ทำไม่ได้ คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยห่วงปัญหานี้กันเพราะดูเหมือนไม่มีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้อง

ประเภทที่สอง เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าหนึ่งบทบาท และทำบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานหนึ่งนั้น ทำให้ได้ข้อมูลภายในบางอย่างที่อาจนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การทำบทบาทหน้าที่ให้แก่อีกหน่วยงานหนึ่งได้ ผลเสียคือ ถ้านำข้อมูลมาใช้ก็อาจเกิดการประพฤติมิชอบหรือความลำเอียง หรืออคติต่อคนบางกลุ่ม ควรถือว่าหน้าที่ทับซ้อนเป็นปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย เพราะว่ามีหลักการจัดแบบเดียวกัน นั่นคือ การตัดสินใจทำหน้าที่ต้องเป็นกลางและกลไกการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนก็สามารถนำมาจัดการกับหน้าที่ทับซ้อนได้

ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อน

เนื่องจากผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนสูง และมีขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดปัญหาในการจำแนกประเภทขึ้น กล่าวคือ นักวิชาการมักจะจำแนกประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนไม่ตรงกัน โดยสามารถจำแนกประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนได้เป็น 9 ประเภท (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2550, หน้า 39-42) ดังต่อไปนี้

1. การใช้ตำแหน่งไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจของตนเองโดยตรง (Self-dealing)
2. ใช้ตำแหน่งไปช่วยเหลือญาติสนิทมิตรสหาย (Family interest)
3. การรับผลประโยชน์โดยตรง (Accepting benefits)
4. การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่การงาน (Influence padding)
5. การนำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)

6. การนำข้อมูลอันเป็นความลับของหน่วยงานมาใช้ประโยชน์ส่วนตัว (Using confidential information)
7. การทำงานอีกแห่งหนึ่ง ที่ขัดแย้งกับแห่งเดิม (Outside employment or moonlighting)
8. ผลประโยชน์ทับซ้อนจากการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Post-employment)
9. การปิดบังความผิด (Keeping and ethical breaches hidden)

ความหมายและแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

การขัดกันของผลประโยชน์ คือ สถานการณ์ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งอันเป็นที่ไว้วางใจ เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในองค์กร ผู้ประกอบวิชาชีพสาธารณสุข เป็นต้นต้องเลือกระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ในวิชาชีพ ซึ่งทำให้ตัดสินใจยาก ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากอคติได้ การขัดกันของผลประโยชน์นี้สามารถเกิดขึ้นได้ แม้ไม่ส่งผลทางจริยธรรมหรือความไม่เหมาะสมต่าง ๆ และสามารถทำให้ทุเลาเบาบางลงได้ด้วยการตรวจสอบโดยบุคคลภายนอก

วิทยากร เชียงกูล (2550) ให้ความหมายของคำว่า ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจทำงานเพื่อส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน และเจ้าหน้าที่ภาคสังคมประชาชน (Civil society) เช่นเดียวกับ นิพล แสงศรี (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของ ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) คือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวม

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2557, หน้า 2) และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2554) ได้ให้นิยามศัพท์ และแนวคิดที่สำคัญของผลประโยชน์ทับซ้อนไว้ดังนี้

Gerald and Kathleen (2005) ให้ความหมายไว้ว่า ผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเกิดจากการบริหารงานของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้เป็นไปตามสภาวะวิสัยของบุคคลนั้นเพียงแต่ผู้เดียว ซึ่งอาจเกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ และยังเกิดขึ้นได้กับนักวิชาชีพต่าง ๆ เช่น ข้าราชการ ลูกจ้าง แพทย์ อาจารย์มหาวิทยาลัย นักวิจัย นักกฎหมาย ฯลฯ

ผลประโยชน์ส่วนตัว (Private interest) คือ สิ่งใด ๆ ที่มีผลต่อบุคคล กลุ่ม ไม่ว่าในทางบวกหรือลบ “ผลประโยชน์ส่วนตัว” ไม่ได้ครอบคลุมเพียงผลประโยชน์ด้านการทำงานหรือธุรกิจของเจ้าหน้าที่ แต่รวมถึงคนที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย เช่น ญาติ คู่แข่ง ศัตรู เมื่อใดเจ้าหน้าที่ประสงค์จะให้คนเหล่านี้ได้หรือเสียประโยชน์ เมื่อนั้นก็ถือว่ามีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง

ผลประโยชน์ส่วนตน มี 2 ประเภท คือ ที่เกี่ยวกับเงิน (Pecuniary) และที่ไม่เกี่ยวกับเงิน (Non-pecuniary)

1. ผลประโยชน์ส่วนตนที่เกี่ยวกับเงิน ไม่ได้เกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินทองเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประโยชน์หรือปกป้องการสูญเสียของสิ่งที่มีอยู่แล้ว เช่น ที่ดิน หุ่น ตำแหน่งในบริษัทที่รับงานจากหน่วยงาน รวมถึงการได้มาซึ่งผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น สัมปทาน ส่วนลดของขวัญหรือของที่แสดงน้ำใจไมตรีอื่น ๆ

2. ผลประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวกับเงิน เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว หรือกิจกรรมทางสังคมวัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคม ลัทธิ แนวคิด มักอยู่ในความลำเอียงหรืออคติ หรือเลือกที่รักมักที่ชัง และมีข้อสังเกตว่าแม้แต่ความเชื่อหรือความคิดเห็นส่วนตัวก็จัดอยู่ในประเภทนี้

การบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest: COI) เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีหลักการ 4 ประการสำหรับการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

1. ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ การทำเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหน้าที่หลักเจ้าหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจและให้คำแนะนำภายในกรอบกฎหมายและนโยบาย จะต้องทำงานในขอบเขตหน้าที่พิจารณาความถูกต้องไปตามเนื้อผ้า ไม่ให้ผลประโยชน์ส่วนตนมาแทรกแซง รวมถึงความเห็นหรือทัศนคติส่วนบุคคล ปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลอย่างเป็นกลาง ไม่มีอคติลำเอียงด้วยเรื่องศาสนา อาชีพ จุดยืนทางการเมือง เผ่าพันธุ์ วงศ์ตระกูล ฯลฯ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องมีจริยธรรมด้วย

2. สนับสนุนความโปร่งใสและพร้อมรับผิดชอบ การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนต้องอาศัยกระบวนการแสวงหา เปิดเผยและจัดการที่โปร่งใส นั่นคือ เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ และมีความพร้อมรับผิดชอบมีวิธีการต่าง ๆ เช่น จดทะเบียนผลประโยชน์ โยกย้ายเจ้าหน้าที่จากตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน การเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนหรือความสัมพันธ์ที่อาจมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้กระบวนการอย่างเปิดเผยทั่วหน้าจะทำให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

3. ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การแก้ปัญหาหรือจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนถึงความยึดหลักคุณธรรมและความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่และองค์กร การจัดการต้องอาศัยข้อมูลนำเข้าจากทุกระดับในองค์กร ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบเรื่อง การสร้างระบบและนโยบาย และเจ้าหน้าที่ก็มีความรับผิดชอบต้องระบุผลประ โยชน์ทับซ้อนที่ตนมี เจ้าหน้าที่ต้องจัดการกับเรื่องส่วนตนเพื่อหลีกเลี่ยงผลประ โยชน์ทับซ้อนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และ ผู้บริหารก็ต้องเป็นแบบอย่างด้วย

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนโยบายที่ช่วยสนับสนุน การตัดสินใจในเวลาที่มีประเด็นผลประ โยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมแห่งความ ซื่อตรงต่อหน้าที่ต้องอาศัยวิธีการดังนี้

4.1 ให้ข้อเสนอแนะและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎเกณฑ์และการปฏิบัติ รวมถึงการใช้กฎเกณฑ์ที่มีในสภาพแวดล้อมการทำงาน

4.2 ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการเสวนาแลกเปลี่ยนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ สบายใจในการเปิดเผยและหารือเกี่ยวกับผลประ โยชน์ทับซ้อนในที่ทำงาน

4.3 ปกป้องกันไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประ โยชน์ทับซ้อนที่เจ้าหน้าที่เปิดเผยเพื่อมิให้มี ผู้นำไปใช้ในทางที่ผิด

4.4 ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการ จัดการผลประ โยชน์ทับซ้อน เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของและปฏิบัติตามในเวลาเดียวกันก็ต้องสร้าง ระบบโดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

4.4.1 มาตรฐานในการส่งเสริมความซื่อตรงต่อหน้าที่โดยรวมไว้ในข้อกำหนดทาง จริยธรรม

4.4.2 กระบวนการระบุความเสี่ยงและการจัดการผลประ โยชน์ทับซ้อน

4.4.3 กลไกความพร้อมรับผิดชอบทั้งภายในและภายนอก

4.4.4 วิธีการจัดการ (รวมถึงการลงโทษ) ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นความ รับผิดชอบของตนเองที่จะต้องทำตามกฎระเบียบและมาตรฐาน (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2557 หน้า 6)

รวมทั้งในประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดมาตรฐานจริยธรรมของ ข้าราชการในการป้องกันการปัญหาผลประ โยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติราชการไว้หลายประการ โดยมี หลักสำคัญของการบริหารจัดการผลประ โยชน์ทับซ้อน ดังนี้

1. ชุมชนคาดหวังให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยให้ผลประ โยชน์สาธารณะ มีความสำคัญอันดับต้น

2. ความซื่อตรงต่อหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ยังเป็นรากฐานของหลักนิติธรรม ประชาชนทุกคนเสมอภาคภายใต้กฎหมายและต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม
3. ถ้าไม่จัดการผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ก็จะละเลยประโยชน์สาธารณะและให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตัว หรือของคนบางกลุ่มแทน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและอาจนำไปสู่การประพฤติมิชอบในที่สุด
4. ผลประโยชน์ทับซ้อนไม่ได้ผิดในตัวเอง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ก็มีชีวิตส่วนตัว มีบางครั้งที่ผลประโยชน์ส่วนตัวจะมาขัดแย้งกับการทำหน้าที่ แต่ประเด็นคือต้องเปิดเผยประโยชน์ทับซ้อนที่มี
5. หน่วยงานภาครัฐต้องจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างโปร่งใส และพร้อมรับผิดชอบมิฉะนั้นจะบั่นทอนความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน
6. ปัจจุบันขอบเขตของผลประโยชน์ทับซ้อนขยายมากกว่าเดิม เนื่องจากการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน รวมถึงระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทำให้มีความสัมพันธ์ซับซ้อน ซ้อนทับมากขึ้น
7. หน่วยงานควรตระหนักว่าผลประโยชน์ทับซ้อนจะเกิดขึ้นในการทำงาน และต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมระบุนและเปิดเผยผลประโยชน์ซับซ้อน
8. หน่วยงานต้องขจัดความเข้าใจผิดที่ว่าผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นเรื่องผิดในตัวเอง มิฉะนั้นคนก็จะพยายามปกปิด
9. ผลประโยชน์ทับซ้อนจะเป็นสิ่งผิดก็ต่อเมื่อมีอิทธิพลต่อการทำงานหรือการตัดสินใจ กรณีนี้เรียกว่าการใช้หน้าที่ในทางมิชอบ หรือแม้แต่การฉ้อราษฎร์บังหลวง
10. การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนสร้างประโยชน์มากมายแก่หน่วยงาน เนื่องจากลดการทุจริตประพฤติมิชอบ สามารถแก้ข้อกล่าวหาเรื่องความลำเอียงได้ง่าย แสดงความยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ประชาชนเชื่อมั่นว่าหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม และไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2554)

แนวทางการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนมีวิธีการกว้าง ๆ ไม่จำกัดอยู่กับรายละเอียดข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปพัฒนารูปแบบการจัดการตามบริบทขององค์กรและกฎหมายได้มี 6 ขั้นตอน สำหรับการพัฒนาและการปฏิบัติตามนโยบายซึ่งมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุผลประโยชน์ทับซ้อน
2. พัฒนากลยุทธ์และตอบสนองอย่างเหมาะสม
3. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และหัวหน้างานระดับสูง

4. การดำเนินการเป็นแบบอย่าง

5. สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย

6. การบังคับใช้ทบทวนนโยบาย

ผลประโยชน์ทับซ้อนในองค์กรกีฬา

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในองค์กรกีฬานานาชาติ การบริหารองค์กรตามหลักจริยธรรม ธรรมชาติ และผลประโยชน์ทับซ้อนได้รับการยืนยันในระหว่างการประชุมคณะกรรมการโอลิมปิก ซึ่งจัดขึ้นที่สำนักงานใหญ่ของคณะกรรมการโอลิมปิก ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2013 เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน โดยยึดหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

Jacques and Thomas (2009, p. 16) ได้กล่าวว่า “เราไม่สามารถคาดหวังให้องค์กรกีฬาอื่น ๆ ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมได้ หากเรายังไม่ได้ดำเนินการในองค์กรโอลิมปิกให้สำเร็จเสียก่อน เราไม่สามารถคาดหวังได้เลยว่า การดำเนินการจัดการแข่งขันนั้นจะมีความเหมาะสมและประสบความสำเร็จ หากเรายังไม่ได้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายในองค์กรโอลิมปิก”

Thomas (2009, p. 110) ได้กล่าวไว้ว่า “องค์กรโอลิมปิกควรจะดำเนินงานตามขั้นตอนตามหลักจริยธรรมต่อไป เพื่อให้แน่ใจว่ายังมีการบริหารงานในองค์กรอย่างมีจริยธรรมหลักการที่กำหนดไว้ในโอลิมปิก และได้รับการยอมรับโดยองค์กรกีฬาในทุกระดับ โดยเชื่อว่าองค์กรกีฬาทุกระดับมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี”

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพื้นฐานของกีฬาโอลิมปิกซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นจากพันธมิตรทั้งหมดซึ่งหลักการสากลขั้นพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้รับการอนุมัติจากสภาองค์กรสโนว์บอล C1 ของจรรยาบรรณในคณะกรรมการโอลิมปิกสากล กล่าวว่า “หลักการสากลขั้นพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกีฬาโอลิมปิกและกระบวนการทางกีฬา ในความโปร่งใส โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบจะต้องได้รับการยอมรับมีมติเห็นชอบจากคณะกรรมการโอลิมปิกทุกคน” (International Olympic Committees, 2013, p. 37) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย กฎของความโปร่งใสจะต้องระบุไว้อย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบและเข้าถึงข้อมูลได้ถึงการหมุนเวียนทางการเงิน ภาระผูกพันทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการประกวดราคาการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของลูกหนี้ ตามหลักการบัญชีและการตรวจสอบโดยผ่านการรับรององค์กรอิสระ ซึ่งมีสาระสำคัญของหลักการตรวจสอบดังนี้

1. ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ (ระเบียบวาระ และเอกสารประกอบการประชุม)

2. ความโปร่งใสของผู้บริหาร (รายละเอียดงาน-เกณฑ์วัตถุประสงค์สำหรับการรับสมัคร)
3. ความโปร่งใสในการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. มีประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน
5. ความรับผิดชอบต่อการเปิดเผยข้อมูล ข้อความที่ชัดเจนในความรับผิดชอบตามลำดับ (การเมืองหรือการตัดสินใจในการบริหารจัดการ)
6. ความรับผิดชอบต่อการควบคุม เป็นการรายงานที่ชัดเจนจากการเลือกตั้งและการแต่งตั้งผู้บริหารในสำนักงาน
7. การเลือกตั้งโปร่งใส และถูกต้องตามกฎหมาย
8. สิทธิที่จะอุทธรณ์เกี่ยวกับทุกรูปแบบของมาตรการทางระเบียบวินัย
9. เคารพสิทธิของบุคคลซึ่งการเคารพสิทธิในการแสดงออก การให้สิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากสถานการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นและนี่คือความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งของผลประโยชน์ใด ๆ มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เมื่อการตัดสินใจหรือความเห็นอาจจะถือว่าเป็นแนวโน้มที่จะได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคล (International Olympic Committees, 2013, p. 37, 2015, p. 1)

5. ประสบการณ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

แนวคิดการจัดการใหม่ ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขัน และ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคโลกไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และ การแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้อย่างตลอด ภายใต้อุปสรรคที่มีอยู่ แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงได้พัฒนามาใช้ ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลายมากขึ้น การจัดการที่ใช้กลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร ช่วยกันคิด ช่วยกันผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวทำให้ การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ (อิสราวดิ ชานาญกิจ, 2558)

จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐและโดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่มีการบริหารจัดการที่ดี มีผลการดำเนินงานที่ดี ในขณะที่เดียวกันก็เป็นบริษัทที่มีการทำกิจกรรม CSR ที่ปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีส่วนร่วมของคนในองค์กรและในชุมชนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน เน้นการใช้ทรัพยากรจากภายใน (Corporate driven CSR) หรือ เป็นการทำกิจกรรมด้วยการเน้นการปฏิบัติมากกว่าการแสดงความคิดเห็น และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไม่ใช่กระทำเพียงระยะสั้น ๆ เท่านั้น องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม CSR โดยมิใช่ให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจ หรือการคำนึงถึงการสร้างรายได้และกำไรของทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่คำนึงถึง กิจกรรม CSR ที่เน้นด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัทขนาดใหญ่ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ในแต่ละอุตสาหกรรม ให้เห็นชัดเจนถึงความสมดุล ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมตามหลักของ Triple bottom line ดังนี้

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2553) โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัดหรือ SCG ได้ดำเนินการในด้านสิ่งแวดล้อม SCG เป็นองค์กรแรกในประเทศไทยที่กำหนดนโยบายในการจัดซื้อที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการผลักดันการประกอบธุรกิจ บนพื้นฐานของความตระหนักต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) SCG มีความมุ่งมั่นสู่การเป็นธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือ Green business ด้วย 2 กลยุทธ์หลัก (บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2553) คือ กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งเน้น กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green process) โดยเลือกใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ดีที่สุด และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบกับหลักการ 3R (Reduce, reuse/ recycle และ Replenish) เพื่อให้เกิดความใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และลดการก่อให้เกิดของเสียและมลพิษ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าหมายที่จะไม่มีการนำวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิตไปฝังกลบหรือ Zero waste to landfill ภายในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้น กลยุทธ์ที่ 2 คือมุ่งเน้นการวิจัยและการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green products) SCG มุ่งมั่นทุ่มเทในงานวิจัยและพัฒนาสำหรับสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมภายใต้ฉลาก “SCG ECO value” เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ให้ความสำคัญในการเลือกซื้อสินค้าที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

SCG ยังสร้างจิตสำนึก กระตุ้น พฤติกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามแนวทาง 3R ให้กับพนักงานรวมถึงประชาชนทั่วไป นอกจากนั้นยังได้ริเริ่มโครงการ “SCG รักรักษ์น้ำเพื่ออนาคต” ด้วยการอนุรักษ์บำบัดน้ำอย่างครบวงจร ทั้งน้ำขาด น้ำกิน น้ำเสีย ซึ่งมีกิจกรรมหลัก คือ การร่วมกับ

ชุมชนสร้างฝายชะลอน้ำแบบผสมผสานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จัดตั้งศูนย์ข้อมูลการเรียนรู้เรื่องฝายชะลอน้ำ กระบวนการสร้างฝายในใจคน เพื่อเป็นต้นแบบให้กับชุมชนอื่น ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้

ในด้านสังคม SCG เปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่มกันทำให้โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยมูลนิธิซีเมนต์ไทย เป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย เช่น ฝึกสอน สร้างอาชีพให้ชุมชน ปรับปรุงห้องน้ำ และห้องสมุดให้โรงเรียนท้องถิ่น ทุรกันคาร เพื่อให้สังคมสามารถพัฒนาตนเอง และสร้างอาชีพได้ด้วยตนเองตลอดไป

ในระดับองค์กร SCG ยังเป็นผู้นำการจัดตั้งกลุ่ม เพื่อนชุมชน ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มกันของบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในเขตอุตสาหกรรมมาตาพุด โดยให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาโรงงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green manufacturing) ตลอดจนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา การดำรงชีพ ทั้งนี้ SCG มีแผนที่จะขยายผลแนวคิดนี้ไปใช้ในทุกพื้นที่ที่มีโรงงานตั้งอยู่

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในด้านสิ่งแวดล้อม บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมกับ บริษัท เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น จำกัด เปิดตัวแคมเปญรณรงค์รับบริจาคน้ำมันพืชใช้แล้ว ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการ “Central love the earth” เพื่อรณรงค์ให้ประชาชนได้ตระหนักถึงการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม ช่วยลดภาวะโลกร้อน โดยบริษัทบางจากฯ รับซื้อน้ำมันพืชใช้แล้วนำไปผลิตไบโอดีเซล ซึ่งรายได้ทั้งหมด บริษัท เซ็นทรัล ฯ มอบให้มูลนิธิเพื่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้น บริษัท ฯ ยังได้ดำเนินโครงการความร่วมมือเพื่อฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำปะเทาะ (ภูหลวง) ของวัดสุคะโต จังหวัดชัยภูมิ โดยมีเป้าหมายอนุรักษ์พื้นที่ป่าต้นน้ำ ฟื้นฟูสภาพและขยายพื้นที่ป่าธรรมชาติ อันมีโรงเรียนรอบ โรงกลั่น 6 แห่ง และ โรงเรียนในท้องถิ่น 2 แห่ง ร่วมเพาะกล้าไม้ เป็นการสร้างจิตสำนึกให้เห็น ความสำคัญของต้นไม้ และให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในการรักษาผืนป่า เป็นปีที่ 6 ได้จำนวนต้นกล้า 20,000 ต้นต่อปี (คิดเป็นพื้นที่ป่า 50 ไร่) ยิ่งไปกว่านั้น นักเรียนโรงเรียนรอบ โรงกลั่น ฯ และนักเรียนโรงเรียนในท้องถิ่น ยังได้ร่วมกับ อาสาสมัครพนักงานบางจาก นำต้นกล้าที่เพาะได้ กลับไปปลูกคืนยังป่าภูหลวงพร้อมทั้งร่วมกันทอดผ้าป่ารักษา ต้นน้ำเพื่อเป็นทุนสนับสนุนในการดูแลพื้นที่ป่าภูหลวง จังหวัดชัยภูมิต่อไป

ในด้านสังคมบริษัท บางจาก ฯ ได้ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พัฒนากิจกรรมเปิดโลก การเรียนรู้ เพื่อเปิดบริการให้โรงเรียนต่าง ๆ นำ นักเรียนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาทั่วประเทศเข้าร่วมกิจกรรม ในหน่วยการเรียนรู้ เชิงบูรณาการ 3 หน่วยงาน ได้แก่ ตะลุยโลกน้ำมัน สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อม และเตรียมพร้อมความปลอดภัย โดยทุกหน่วยจะเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การงานอาชีพ และสังคม ศิลปะ สุขภาพอนามัย ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ โดยโรงเรียนสามารถเลือกหน่วยการเรียนรู้

ได้ตามความสนใจ โดยในแต่ละปี บริษัท ฯ ได้ต้อนรับอาจารย์และนักเรียนเข้าร่วมโครงการ ฯ กว่า 25,000 คน อันทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน เพราะการเรียนรู้ที่นั่นเกิดจากการลงมือปฏิบัติ หรือจากประสบการณ์ตรงของผู้เรียนเอง (บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), 2553)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในด้านสิ่งแวดล้อม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เน้นดำเนินกิจกรรมที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในกระบวนการผลิตในโรงงานฟันทัวถ้งของโรงงานบ้านโพธิ์ โดยการนำความร้อนที่ปล่อยทิ้ง (Waste heat) กลับมาใช้ใหม่ในรูปแบบของน้ำร้อนแล้ว นำไปเป็นพลังงานในการผลิตน้ำเย็นด้วยเครื่อง Absorption chiller ซึ่งโดยปกติต้องใช้น้ำร้อน จากหม้อต้มไอน้ำ (Steam boiler) ที่ต้องใช้ก๊าซธรรมชาติ นอกจากนี้หลังจากการทำการศึกษา Intelligent software ในการบริหารจัดการ Absorption chiller เพื่อใช้ในการควบคุมการเปิด-ปิด และอุณหภูมิ ให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง และประหยัดพลังงานสูงสุด และทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังทำกิจกรรมร่วมจิตอาสา 50,000 ต้นกล้า ปลูกป่าชายเลนเฉลิมพระเกียรติ เป็นการร่วมมือระหว่างบริษัท โตโยต้า และองค์กรกองทุนสัตว์ป่าโลกสากล สำนักงานประเทศไทย (WWF-Thailand) กิจกรรมเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันระหว่างหลายหน่วยงาน ได้แก่ พนักงานโตโยต้า บริษัทในเครือ ผู้แทนจำหน่ายสื่อมวลชน นักเรียนและประชาชนทั่วไป จำนวนกว่า 2,500 คน ที่ร่วมแรงร่วมใจเป็นอาสาสมัครในการปลูกต้นกล้า

บริษัท โตโยต้า ยังได้เริ่มโครงการดำเนินโครงการส่งเสริมสังคม ด้วยการณรงค์ให้เกิดจิตสำนึกทางด้านความปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนน ภายใต้โครงการ “ถนนสีขาว” นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ตลอดระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมาได้ ดำเนินโครงการหลากหลายเพื่อประโยชน์ต่อสังคมไทย เป็นจำนวนมาก อาทิ การก่อสร้าง “เมืองจราจรจำลอง” นับเป็นหนึ่งในความพยายามในการปลูกฝังจิตสำนึกในการเคารพกฎจราจร ให้แก่เด็กและเยาวชน นอกจากนี้ยังมีโครงการ โรงเรียนต้นแบบ “ทำดีเพื่อพ่อ เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มการสร้างเครือข่ายโรงเรียน เศรษฐกิจพอเพียง ในท้องถิ่นเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนเครือข่าย อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาในสังคมไทยต่อไปเกิด เครือข่ายโรงเรียนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่จัดการเรียนการสอนและดำเนินกิจกรรม โดยเน้นหลักของการพึ่งตนเองการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียนการรักษาสมดุลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมที่ดีงาม (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2553)

จากตัวอย่างกิจกรรม CSR ขององค์กรธุรกิจ พบว่าทุกองค์กรหันมาตระหนักถึงความยั่งยืน ความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม ไม่สวมบทบาทใจดี มีแต่ให้เหมือนที่ผ่านมา โดยเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่เป็นผู้นำทางและมีการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจอยู่แล้ว

นั้น ยังต้องให้ความสนใจอย่างยิ่งในการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังไม่เพียงเพื่อการสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กรเท่านั้น ดังนั้น แนวความคิดและหลักปฏิบัติด้าน CSR ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างหนึ่ง สำหรับองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) ของธุรกิจ (ธันยมัย เจียรกุล, 2555, หน้า 16-17)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ หรือยูเอ็นดีพี (UNDP) และโครงการอาสาสมัคร แห่งสหประชาชาติ หรือ UNV ประเทศไทย มองเห็นโอกาสในการทำงานกับภาคธุรกิจ ผ่านการทำกิจกรรม CSR ของภาคธุรกิจ ซึ่งการร่วมมือครั้งนี้เป็นการร่วมมือที่ทั้ง UNDP และธุรกิจได้ประโยชน์ร่วมกัน งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาCSR ในประเทศไทยนี้ จะทำให้ทั้ง UNDP และ UNV ประเทศไทยเข้าใจสถานการณ์ การทำ CSR และกิจกรรมอาสาสมัครภาคของธุรกิจในประเทศไทยมากขึ้น ปัจจุบันมีมาตรฐานและหลักเกณฑ์การทำ CSR ที่พัฒนาโดยหลากหลายสำนัก อาทิเช่น The United Nations Global Compact (UNGC), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), International Organization for Standardization (ISO), Global Reporting Initiative (GRI), Principles for Responsible Investment (PRI) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) ทุกหลักเกณฑ์และมาตรฐานในสาระมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การพัฒนาที่ยั่งยืน สำหรับประเทศไทยยังมีข้อจำกัดต่อการพัฒนา CSR คือ การทำความเข้าใจในเรื่องการทำ CSR ของภาคธุรกิจ ในการทำ CSR อย่างไรหรือทำ CSR เพื่อลดความเสี่ยงไม่มีธรรมาภิบาลของธุรกิจ หรือทำ CSR เพียงหวังภาพทางการตลาดความเข้าใจที่ผิด ๆ ในแนวคิดตะวันตกว่าการทำ CSR บริษัทจะได้รับผลประโยชน์อะไรเป็นตัวตั้ง และเพื่อทำบริษัทให้ดูดีขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นความขัดแย้งทางสังคม อย่างไรก็ตาม สังคมไทยยังมี พื้นฐานดี ๆ ที่สำคัญในการพัฒนา CSR มุ่งสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

งานวิจัยนี้ได้ใช้การวิจัยปฐมภูมิด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ข้าราชการไทย และเจ้าหน้าที่องค์กรสนับสนุนและการวิจัยทุติยภูมิด้วยการค้นหาข้อมูลจากหนังสือและบทความต่าง ๆ เกี่ยวกับ CSR งานวิจัยนี้ค้นพบข้อสรุป 4 ข้อดังนี้

1. ท่ามกลางภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นนี้ ธุรกิจไทยกำลังเผชิญช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำ CSR ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในปัจจุบันธุรกิจทำ CSR ในรูปแบบการทำกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อประชาสัมพันธ์สร้างชื่อเสียง หรือมุ่งเป็นเพียงกลยุทธ์การตลาดเท่านั้น แต่กระแสการพัฒนา CSR ในระดับโลกนั้น มุ่งไปที่การพัฒนาการทำ CSR ให้เป็นเครื่องมือการพัฒนา ที่จะนำไปสู่การสร้างเสริมความเข้มแข็งที่ไม่ใช่เพียงแต่ธุรกิจเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคุณค่า

ทางสังคมที่ธุรกิจมีต่อชุมชนและสังคม เพื่อให้เท่าทันกระแสการพัฒนาที่ ธุรกิจจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และหาวิธีการทำ CSR อย่างบูรณาการในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป

2. ความท้าทายขององค์กรสนับสนุนในประเทศไทยที่มีต่อการส่งเสริมและสนับสนุนเรื่อง CSR อย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สิ่งที่เป็นข้อจำกัดสำหรับรัฐบาลไทยต่อการพัฒนา CSR ในประเทศไทยก็คือ ไม่ปรากฏหน่วยงานราชการไทยใดที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานประสานงานกลางที่จะประสานความร่วมมือในการส่งเสริมที่ต่างมีการส่งเสริมที่เป็นไปตามวาระการพัฒนาขององค์กรตนเอง โดยเฉพาะที่แตกต่างกัน

3. กระแสการพัฒนา CSR และการพัฒนาอาสาสมัครในประเทศไทยมีแนวโน้มที่ดีต่อแนวทางการพัฒนาของ UNDP และแนวทางการส่งเสริมเรื่องอาสาสมัครของ UNV

4. การรับรู้เรื่องหลักการสัญญาโลกแห่งสหประชาชาติ (UN global compact) ในประเทศไทย ยังไม่มากนัก

จากการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อเรื่องการเพิ่มความตระหนัก การแลกเปลี่ยนความรู้ การรณรงค์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา CSR โดยเฉพาะสำหรับ UNDP ควรส่งเสริมการพัฒนาดังนี้

1. ควรมีบทบาทการประสานวาระการพัฒนา CSR ขององค์กรสนับสนุนที่มีเป้าหมายและวาระที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการพัฒนา CSR ที่ต่อเนื่อง โดย UNDP ควรทำงานประสานงานกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์ ฯ) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืน และการรวบรวมข้อมูลการเปิดเผยเกี่ยวกับการทำ CSR ที่มีผลกระทบทั้งด้านบวกและลบจากการดำเนินธุรกิจ

2. จัดพื้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อส่งเสริมให้มีความเข้าใจเรื่อง CSR และหลักการสัญญาโลกแห่งสหประชาชาติ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้กับภาคธุรกิจไทยในวงกว้างมากขึ้น ในปัจจุบันนี้ควรมีการผลักดันให้สภาองค์กรนายจ้างแห่งประเทศไทยสร้างกลไกสำคัญในการส่งเสริมในฐานะที่ทำหน้าที่เป็นกองเลขานุการในระดับประเทศของสัญญาโลกแห่งสหประชาชาติ และให้มีบทบาทมากขึ้น

3. ควรพัฒนากลไกการส่งเสริมที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการต่อยอดฐานพุทธศาสนาและวัฒนธรรมไทยในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม การบริจาคและอาสาสมัครในการทำความดีด้วย การบริจาคและการทำทานด้วยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนตัวอย่างกรณีศึกษาดี ๆ จากการทำกิจกรรมดังกล่าว เสนอแนะการทำกิจกรรมเพื่อสังคม การบริจาค และอาสาสมัครที่ส่งผลกระทบต่อสังคมที่ดีขึ้น

4. มุ่งพัฒนา CSR ให้เป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. รมรงค์กลไกทางกฎข้อบังคับทางกฎหมาย หรือในระดับระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้บริษัทหันมาทำ CSR รวมทั้งพัฒนาแรงจูงใจให้ธุรกิจหันมาทำ CSR ด้วยความสมัครใจมากขึ้น

เมื่อพิจารณาขอบเขตการพัฒนาของ UNDP และ UNV ทั้งสองหน่วยงานควรดำเนินการดังนี้

1. แลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะด้านในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ การสร้างเสริมธรรมาภิบาล งานด้านเอชไอวี (เอดส์) การพัฒนาตัวชี้พื้นฐานและการบริหารจัดการเรื่องอาสาสมัคร

2. ใช้ CSR เป็นเครื่องมือในเรื่องการพัฒนามนุษย์ และเผยแพร่ข้อมูลตัวนี้ในรายงานการพัฒนามนุษย์ เพื่อเป็นการส่งเสริม CSR ในอีกแนวทางหนึ่ง

3. ศึกษาความร่วมมือกับบริษัทต่าง ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และร่วมการออกแบบโครงการที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

หากการพัฒนาเป็นไปตามแนวทางที่เสนอแนะดังที่กล่าวมาข้างต้น ก็จะสามารถทำให้เกิดการประสาน การส่งเสริมเรื่อง CSR ไปในแนวทางที่จะเกิดการผสมผสานทรัพยากรสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน หาก CSR ในประเทศไทยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประเทศไทยก็จะพัฒนานำไปสู่ความยั่งยืนได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า (1) การดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการ เพื่อดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่/ คณะกรรมการบริษัท/ ธนาคาร เป็นผู้ผลักดันการดำเนินงานด้าน CSR ส่วนปัญหาจากการดำเนินงาน CSR หลัก ๆ คือ ความไม่เพียงพอของงบประมาณ การขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพและ (3) แนวทางการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรชั้นนำคือ การกำหนดนโยบาย CSR ซึ่งบูรณาการเข้ากับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารมีพันธะผูกพันในการดำเนินงาน CSR โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม CSR รวมทั้งมีการสำรวจความต้องการของคนในชุมชนหรือพื้นที่เป้าหมายก่อนดำเนินงานด้าน CSR สำหรับข้อเสนอแนะจากการวิจัยในการจัดการงานด้าน CSR คือ ควรใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม CSR ไม่ใช่เพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร ศึกษาสอดคล้องกับการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ ความเกี่ยวข้องกับชุมชนมหาวิทยาลัย และการดำรงตำแหน่งบริหารกับความเห็นต่อซีเอสอาร์ พบว่า เพศ อายุ อาชีพสถานภาพสมรส มีความเกี่ยวข้องกับชุมชน และการดำรงตำแหน่งบริหารกับทัศนคติที่มีต่อซีเอสอาร์ อย่างไรก็ตาม ชุมชนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ก็ยังคงขาด

ความเข้าใจในแนวคิดและเนื้อหาทางด้านซีเอสอาร์ จึงควรที่จะมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ซีเอสอาร์ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้นควรจัดทำแผนแม่บทซีเอสอาร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อวาง ตำแหน่งให้เป็นมหาวิทยาลัยซีเอสอาร์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรของ องค์กรธุรกิจในประเทศไทย ความสัมพันธ์ของการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์กร (Corporate social responsibility) กับคุณภาพชีวิตการ ทำงานของบุคลากร (Quality of work life) มีความสัมพันธ์กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดย องค์กรประกอบที่สำคัญที่สุดของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจประเด็นการ ปฏิบัติด้านแรงงานนั้น คือประเด็นการสานเสวนาทางสังคม และองค์กรประกอบที่สำคัญรองลงมา คือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate social responsibility หรือ CSR) เป็นแนวทางการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และเป็น กระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเติบโตแบบยั่งยืนให้กับองค์กรในโลกการค้าแบบไร้ พรมแดนเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ปัญหาหนึ่งของการสนับสนุนการดำเนินการ กิจกรรม CSR ขององค์กร คือการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับผลของ CSR ที่มีต่อความสามารถใน การแข่งขันขององค์กร และวิธีการสื่อสารกิจกรรม CSR ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญ โดยได้เสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ สังคมและกระบวนการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ CSR เพื่อสร้างความยั่งยืน ให้แก่องค์กร ซึ่งหากองค์กรใดเรียนรู้ที่จะนำเอากิจกรรม CSR มาผนวกเข้ากับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ภายในองค์กร อย่างเป็นระบบและมีการปลูกฝังการสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมให้กับ บุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลดีก็จะตกกับองค์กรในแง่ของการสร้างอัตลักษณ์ที่ เด่นชัดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และประทับใจตราหน้าไว้ในใจของสาธารณชน

สรุปโครงการ CSR ควรจัดได้ว่าเป็นการลงทุนมากกว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายใน องค์กร องค์กรที่มีการสื่อสารกิจกรรมCSR อย่างต่อเนื่องมีส่วนสร้างความสามารถในการแข่งขัน ให้มีความแตกต่างเหนือคู่แข่งได้ นักวิชาการด้าน CSR ได้เสนอแนะหลักของการทำ CSR ยุคใหม่ คือการที่วิธีการทำ CSR แบบไร้ทิศทาง และให้เปลี่ยนมาบูรณาการกิจกรรม CSR โดยผสมผสาน ให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กอปรกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร นับแต่วันนี้กิจกรรม CSR ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในแผนกลยุทธ์ของการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ การสื่อสารกิจกรรม CSR ไปสู่สาธารณชนจะเป็นหัวข้อใหม่ที่จะเริ่มได้รับความนิยมในการศึกษา

วิจัยมากขึ้น และนี่ถือเป็นก้าวสำคัญที่ผู้นำขององค์กรที่มองหาความยั่งยืนขององค์กรจะต้องกลับมาวิเคราะห์โครงการ แผนงาน และกิจกรรมขององค์กรอีกครั้งว่า ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับทิศทางความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในอนาคต (Linfei & Qingliang, 2009; McWilliams & Siegel, 2001)

งานวิจัยของศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้รับการสนับสนุนจากโครงการองค์กรสนับสนุนธุรกิจ สถาบันคีนันแห่งเอเชีย ทำการสำรวจ “พฤติกรรม ทัศนคติของผู้บริโภคเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย (Survey on Consumer’s behavior and attitude toward corporate social responsibility of the business organization in Thailand) ปี พ.ศ. 2550 พบว่า บริษัทที่มีผลประกอบการดี ร้อยละ 75 จัดอยู่ในกลุ่มบริษัทที่คืนกำไรสู่สังคม และสำหรับสังคมไทย ซึ่งเป็นสังคมที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังมีรายได้ไม่สูงมากนัก การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการจึงยังคงพิจารณาจากราคาเป็นสำคัญ ทำให้การให้ความสำคัญกับสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อชุมชน สิ่งแวดล้อมน้อยกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว และประชาชนไม่สนใจที่จะเรียกร้องสิทธิของตนเอง จึงทำให้ผู้ผลิตสินค้าหรือบริการ ไม่ได้รับแรงกดดันให้ต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างใดก็ตาม ชาวกรุงเทพฯ ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในระดับค่อนข้างมาก และชาวกรุงเทพฯ ร้อยละ 50 มีความคิดที่จะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น จะซื้อสินค้าจากองค์กรธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม อดหนุนสินค้าที่นำมาขายเพื่อหารายได้ไปช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางสังคม และจะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการเฉพาะยี่ห้อที่ผู้ผลิตมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่สนับสนุนสินค้าหรือบริการจากองค์กรธุรกิจที่ไม่คำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน และจะแนะนำสมาชิกในครอบครัว และญาติพี่น้องให้ช่วยกันสนับสนุนสินค้าหรือบริการที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่เห็นว่าการมีพัฒนา 5 ลำดับแรก คือ การรักษาสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการศึกษาและการกีฬาของเด็กและเยาวชน การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการผลิตและการบริโภค การผลิตสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ การบรรณรักษ์และการส่งเสริมกิจกรรมด้านการต่อต้านยาเสพติด

ภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน ต่างตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ส่วนธุรกิจเองก็หันมาให้ความสำคัญต่อผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม ผู้บริโภค พนักงาน ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ องค์กรประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจหรือ Corporate Social Responsibility (CSR) โดยทั่วไปประกอบด้วย สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล รวมถึงการต่อต้าน

คอร์ปชั่น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นที่สนใจร่วมขององค์กรพัฒนาเอกชน รัฐบาล และองค์กรสนับสนุนภาคธุรกิจสำหรับบริษัทส่วนใหญ่ต่างเล็งเห็นประโยชน์ในการทำ CSR เพราะมองว่าการทำ CSR จะทำให้ธุรกิจได้มีการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ประโยชน์เหล่านี้จะทำให้บริษัทสามารถสร้างชื่อเสียงของตัวเองได้ แต่ไม่ได้เป็นคุณค่าที่สำคัญที่จะสามารถทำให้ธุรกิจทำ CSR ในฐานะการเป็นพลเมืองที่สำคัญของประเทศที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคม เมื่อมองคุณูปการศาสนาและสังคมไทยที่มุ่งให้ทำความดี ด้วยการบริจาคทานออก จึงเป็นฐานที่สำคัญที่ทำให้นักธุรกิจไทยหันมาบริจาคและอาสาสมัครเมื่อมีโอกาส ซึ่งแรงจูงใจนั้นมีความแตกต่างจากการทำ CSR ตามแนวคิดตะวันตก (ปารีณา ประยูคตวัจจ์ และเมฆ โอเซ็น, 2552; ทศนีย์ เหลืองตระกูล, 2552; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ข; เพ็ญณี ภูมิธรานนท์, 2554, หน้า 162; ธนวุฒิ นัยโกวิท และพรพรหมชมงาม, 2554; พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ, 2555)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

1. ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกันลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิง

กลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์, ม.ป.ป.) ดังนี้คือ

1. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
 2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
 3. เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
 4. ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
 5. มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน
- ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3) สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) การปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ, 2553, หน้า 28)

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์ (ม.ป.ป.) ได้อธิบายคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจและการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ให้นักศึกษา ได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน

2. แนวคิดและหลักการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความ

แตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขันคำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ อย่างไรก็ตามนี้มีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหาร ได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ

3. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1. กำหนดทิศทาง (Direction setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT analysis) ได้แก่การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W)

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T) การวิเคราะห์อุปสรรค

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์ กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor)

สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

2.1.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยง

กิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิต กิจกรรมพื้นฐานประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา เทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้้องค์กรได้รับรู้ถึง ค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่ กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

2.1.3 การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบ

การดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบขององค์กร และลูกค้า เข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการและเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับ

คู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological environment-S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology environment-T) สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task environment) ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The five competitive force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามา และภาวการณ์ตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่

การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคาและบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส: การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค: เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston consulting group matrix, McKinsey 7-S framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น

แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

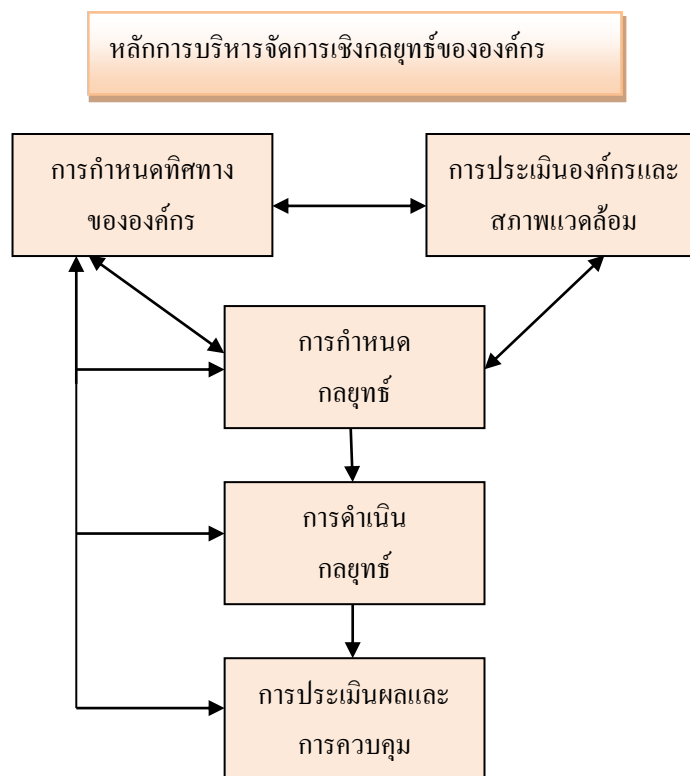
4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษาก่อให้เกิดการอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเองความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการ ดังภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 การบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ที่หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่าย อยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดี จากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผน กลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและองค์กรกีฬา

จากสภาพปัญหาของสังคมโลกที่เกิดขึ้นมากมาย จึงทำให้แนวคิดเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมกำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ (CSR) ระหว่างองค์กรภาคธุรกิจได้กลายเป็นจุดสนใจของการวิจัยในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมาจากการศึกษาตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรน้อยมาก โดยผู้บริหารองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรคิดว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีการดำเนินงานอยู่ในองค์กรแล้วไม่จำเป็นที่จะต้องเผยแพร่ (Babik & Wolfe, 2013; Aguinis & Glavas, 2012) ซึ่งจัดได้ว่าองค์กรกีฬา ก็เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรองค์กรหนึ่ง แต่ในทางกลับกันเมื่อทำการศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนใหญ่จะพบได้ในองค์กรกีฬาอาชีพที่มีการดำเนินงานโดยแสวงหาผลกำไร โดยองค์กรกีฬาอาชีพจะมุ่งเน้นการบริจาคเงินทุนเพื่อการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ในรายการแข่งขันกีฬาที่สำคัญ และเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านสิ่งแวดล้อม การศึกษา และการประเด็นด้านสิทธิ (Heinze, Soderstrom, & Zdroik, 2014, pp. 672) อันที่จริงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา จะมีประเด็นหลัก คือ ประเด็นความโปร่งใส การบริหารจัดการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นบริบทในองค์กรกีฬาอาชีพ โดยองค์กรส่วนใหญ่ก็จะเน้นในเรื่องของ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ความโปร่งใสและการบริหารจัดการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมทางสังคมที่แตกต่างกันมากในอุตสาหกรรมการเล่นกีฬาและมีการกำหนดบางส่วนจากการเข้าถึงทางภูมิศาสตร์และมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Walker & Parent, 2010) เช่นนี้มันเป็นสิ่งสำคัญที่จะขยายขอบเขตของวาทกรรมกีฬาความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะรวมถึงองค์กรที่ให้บริการประชากรในระดับรากหญ้า/ ระดับการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับการวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและจะให้ความสำคัญของวิธีการเฉพาะที่สโมสรกีฬาชุมชนมีส่วนร่วมในสังคม การศึกษาความก้าวหน้าขอบเขตของนักวิชาการ การสอบสวนในความรับผิดชอบต่อสังคมในการเล่นกีฬาเป็นบริบทใหม่และจะช่วยยกระดับความเข้าใจของเราของความหมายขอบเขตและขนาดของความรับผิดชอบต่อสังคมในการเล่นกีฬาในขณะที่การสื่อสารมีบทบาทในวงกว้างของการเล่นกีฬาในสังคมผลก็จะถูกใช้ร่วมกันภายในด้านกีฬา ชุมชนและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Misener & Babik, 2015, pp. 355-356)

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา

ความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการกล่าวขานในวงกว้าง โดยเฉพาะในวงการกีฬา อันเนื่องมาจากความนิยมในกีฬาของประชาชนเพิ่มมากขึ้น เพราะความก้าวหน้าของการสื่อสารและเทคโนโลยี ที่ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม ผู้คนจึงหันมาให้ความสนใจ

การจัดการการกีฬาตามไปด้วย เพราะการจัดการกีฬาที่ดีจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการกีฬาให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม ในขณะที่เดียวกันหากการจัดการกีฬาที่ปราศจากความรับผิดชอบต่อสังคม หรือไร้ซึ่งมาตรฐานการดำเนินงาน ก็ย่อมทำให้กลไกที่เป็นตัวขับเคลื่อนมีปัญหา ส่งผลต่อการกีฬาอย่างประเมินค่ามิได้ มาตรฐานของการจัดการการกีฬาจึงเป็นสัญลักษณ์บ่งบอกถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการกำหนดข้อบังคับ หรือกติกาที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาแต่ละชนิดให้มีความกระจ่างชัดเจน ภายใต้อาการร่วมมือและความเห็นชอบของกลุ่มสมาชิกแต่ละชนิดกีฬา ซึ่งมาตรฐานที่จะสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้เป็นอย่างดีนั้น ต้องมีความยุติธรรม ไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบ หรือเสียเปรียบให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่มีวาระซ่อนเร้น มีรายละเอียดที่ชัดเจน ไม่ต้องใช้การตีความ และประการสำคัญคือมาตรฐานต้องเกิดขึ้นก่อนการดำเนินการจัดการ (จตุพร ประมลบาล และคณะ, 2554)

หลักการและการดำเนินการด้าน CSR ในองค์กรกีฬาเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจ และมีการทำวิจัย การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกีฬาไว้ อย่างครอบคลุมในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งในทางเดียวกันความแตกต่างทางธุรกิจกีฬาและความจำเป็นในเรื่องของทรัพยากรทางการกีฬาที่หลากหลาย ก็มีข้อจำกัดมากมายในการอธิบายถึงแนวคิดของ CSR ในกีฬาที่ปรากฏขึ้น รวมถึงความสำคัญของกรอบแนวคิดที่จะพัฒนา ความเข้าใจโดยรวมของ CSR ในกีฬาจึงเป็นความสามารถในการตอบสนองต่อองค์กรกีฬาได้ โดยยึดหลักจริยธรรมและความโปร่งใสตามความต้องการของสังคมกีฬา และการมีส่วนร่วมได้เสียขององค์กรกีฬา CSR จึงไม่ได้เป็นแค่เรื่องของการทำการกุศลหรือการบริจาคเงินในการให้การสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาเพียงอย่างเดียว แต่ตรงกันข้าม CSR ในกีฬาจึงเกี่ยวข้องกับทัศนคติทางธุรกิจกีฬาด้วย ความต้องการส่วนมากมาจากวัฒนธรรมที่หลากหลายที่ต้องการการตอบสนองทางสังคมกีฬา สิ่งที่สามารถมีการตรวจสอบ มีข้อมูลยืนยันได้ และเป็นความจริง ซึ่งบางส่วนอาจต้องนำมารวมกันทั้งทางด้านสังคม และ เศรษฐศาสตร์ จากข้อมูลเพิ่มเติมในด้าน CSR การดำเนินการมีการเชื่อมโยงกับจำนวนของการทำธุรกิจ และการริเริ่มโครงการ ตัวอย่างเช่น กรณีในเรื่องของความสัมพันธ์ทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับกีฬา เป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ระหว่าง หน่วยงานการกุศลและความสนใจทางธุรกิจกีฬา (Varadarajan & Menon, 1988) สิ่งสำคัญที่ได้ระบุไว้ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับความพึงพอใจในหลักการของการดำเนินงานด้าน CSR ซึ่งประกอบด้วย การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและนโยบายทางสังคมกีฬา (Margolis & Walsh, 2003) CSRสามารถที่จะเป็นกลยุทธ์โดยตรงในทำธุรกิจของผู้ที่ต้องการสร้าง โอกาสในสังคมให้กับองค์กรกีฬา และความสามารถทางด้านเศรษฐกิจ ถึงแม้ว่า CSR ในกีฬาขณะนี้จะได้รับการยอมรับที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะป็นแนวโน้ม

ในทางธุรกิจ งานวิจัย และบทความที่สำคัญมีมากขึ้น แต่ CSR ในกีฬาก็ยังได้รับการยอมรับและสร้างความสนใจในสาขาการจัดการกีฬา (Sport management) ด้วย

สำหรับประเทศไทยได้มีการดำเนินงานด้าน CSR และมีการใช้หลักการ ด้าน CSR ในองค์กรกีฬาอาชีพ ในการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการยอมรับ และการรับรู้ของแฟนคลับของแต่ละสโมสร การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR กับชุมชนผู้ด้อยโอกาส เพื่อใช้เป็นการสื่อสารทางการตลาดทางการกีฬา ในการบริหารจัดการสโมสรนั้น สโมสรต้องเป็นไปในรูปของนิติบุคคล คือมีการจดทะเบียนที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีที่มาที่ไปของรายรับรายจ่าย มีการจัดทำบัญชีถูกต้องตามกฎหมาย ฯลฯ มีการบริหารอย่างมืออาชีพ คือการทำทีมสโมสรแต่ละสโมสรต้องมีการบริหารจัดการเหมือนการบริหารธุรกิจ ซึ่งสโมสร(ธุรกิจ) ฟุตบอลที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการบริหารจัดการ ปัจจัยการผลิต (การผลิตสโมสรที่ดี) ที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่จะต้องมีการจัดการเบื้องต้น ที่จะทำให้สโมสรประสบความสำเร็จโดยใช้การจัดการแบบ 4 M's ได้แก่ เงิน (Money) บุคลากร (Man) วิธีการ (Method) วัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือ (Material/ machine) ซึ่งสโมสรเกือบทุกสโมสรจะเน้นไปในเรื่องของเงิน ทุกสโมสรต้องมีเงินทุน สมัยก่อนเงินทุนของหลาย ๆ สโมสรได้มาจากการบริจาคจากเจ้าของสโมสรเท่านั้น (เงินทุนต้องบอกที่มาที่ไปได้ตามระบบบัญชี มีการทำบัญชีอย่างโปร่งใส ตามแบบอย่างระบบบัญชีทางธุรกิจ)

การบริหารอย่างมืออาชีพในปัจจุบัน แหล่งเงินทุนของหลาย ๆ สโมสรได้มาจากหลายช่องทาง ได้แก่

1. จากเจ้าของสโมสรหลัก
2. ผู้สนับสนุนร่วม
3. สปอนเซอร์
4. การขายสินค้าซึ่งเป็นตราสัญลักษณ์
5. เงินสนับสนุนจากภาครัฐหรือเจ้าของพรีเมียร์ลีกไทย
6. รายได้จากการซื้อขายตัวนักกีฬา
7. ฟรีเซนเตอร์สินค้า
8. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในกีฬาฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก 2009 ได้มีการนำ CSR เข้าไปสู่การทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยได้ระบุถึงการบริหารธุรกิจกีฬาไว้ว่า ในภาพรวมของฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก 2009 มีแฟนฟุตบอลเข้าชมในสนามอย่างมากมาย ทุกสโมสรในไทยพรีเมียร์ลีกมีการใช้กลยุทธ์หรือการวางแผนในการทำตลาดทางธุรกิจกีฬาอย่างมีประสิทธิภาพ นี่ก็เป็นผลเนื่องมาจากหลาย

สโมสรมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น มีการใช้ระบบการบริหารอย่างธุรกิจ รวมทั้งลักษณะของกีฬาได้อย่างดียิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการในสโมสรได้มีการจัดการอย่างมืออาชีพ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรผ่านสัญลักษณ์ของสโมสร (Brand) ได้อย่างถูกใจแฟนคลับ การใช้หลักการการโฆษณาเข้าช่วยในการทำธุรกิจกีฬาอย่างเลียบคม ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากในเรื่องของเงินสนับสนุน ซึ่งเกิดจากความสนใจในการลงทุนในเรื่องของธุรกิจกีฬา ในขณะที่วงการตลาดหลักทรัพย์กับทางรัฐบาลกำลังมีนโยบายในเรื่อง CSR (Corporate Social Responsibility) มีความสนใจในการทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ทางตลาดหลักทรัพย์จะกำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนเป็นมหาชน (บมจ.) หรือบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ทุกบริษัทต้องมีการทำ CSR สู่สังคม การทำไร่อื่นสู่สังคมทำประโยชน์ให้กับสังคม ซึ่งหมายถึงทางตลาดหลักทรัพย์จะกำหนดให้บริษัททุกบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ต้องกันเงินจำนวนหนึ่งจากกำไร โดยอาจเป็นร้อยละ 5 หรือร้อยละ 10 เพื่อบริจาคสู่สังคม หรือทำ CSR สู่สังคมนั่นเอง

ดังนั้น กีฬาจึงเป็นทางเลือกที่บริษัทในตลาดหลักทรัพย์จะเลือกทำ CSR ผ่านกีฬา เพราะการสนับสนุนกีฬา ก็จะเป็นการแสดงภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นการโฆษณาตลาดหลักทรัพย์ทางอ้อมด้วย โดยเงินของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่ให้การสนับสนุนสามารถนำไปหักภาษีเป็นค่าใช้จ่ายตามระบบบัญชีได้ด้วย (พิรศักดิ์ วัลย์รัตน์, 2552)

CSR เป็นการรับรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะทางกีฬาซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับทางด้านสังคม และองค์กรธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินการด้าน CSR มีความเหมาะสมมากที่สุดในการกำหนดกรอบทิศทางขององค์กรกีฬา โดยใช้หลักการทางธุรกิจและการทำ CSR ไม่เพียงเท่านั้น การทำ CSR ในทศวรรษที่ผ่านมา CSR ในกีฬาเริ่มได้รับการยอมรับ และมีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องในการศึกษาแรก ๆ จะเป็นการศึกษาในเรื่องของทฤษฎีพื้นฐาน และทิศทางของการนำ CSR มาใช้ในงานวิจัยทางการกีฬา และการจัดการทางการกีฬา โดยมีข้อโต้แย้งว่า ความเป็นไปได้ของ CSR และกีฬา ไม่ใช่ลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่น และเป็นผลประโยชน์ของ CSR และกีฬา แต่เป็น “ความรับผิดชอบต่อสังคมทางการกีฬา” ซึ่งการทำงานของคนกีฬาส่วนใหญ่ในสาขาการจัดการกีฬา จะมีความสัมพันธ์กับ CSR ซึ่งอยู่ที่การตลาดทางการกีฬาที่จะเอาใจใส่สังคม ซึ่งต้องทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรกีฬา และมูลนิธิที่ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างกลยุทธ์ทางสังคม และการทำการตลาดซึ่งมีการตรวจสอบจากองค์กรกีฬา และมุมมองของลูกค้ำ ส่วนในด้านความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมในการให้การสนับสนุน (CSR in sport event) คือ ความเสียสละขององค์กรที่ยังคงดำเนินการอยู่ในสิ่งแวดล้อมทางการกีฬา (Godfrey, 2009)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กรธุรกิจกีฬาซึ่งอาจมีผลกระทบจากการดำเนินงานธุรกิจกีฬาที่เกิดขึ้นต่อสังคม เป็นสิ่งจำเป็นต่อการศึกษากิจการกีฬาที่ควรมีการตรวจสอบด้าน

การเจริญเติบโตในเรื่องของการจัดการกีฬา จากงานวิจัยที่สนับสนุนในมุมมองเกี่ยวกับ CSR ในกีฬาและข้อเสนอแนะในอนาคตเกี่ยวกับโอกาสเพื่อใช้ปฏิบัติและทฤษฎีทางการกีฬา (Mallen et al., 2008 cited in Godfrey, 2009) CSR และกีฬาในปัจจุบันโดยในอดีตที่ผ่านมารอบแนวคิดของ CSR ยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องของการจัดการกีฬา

Godfrey (2009) ได้กล่าวว่า CSR ในกีฬานั้นมีข้อสังเกตและเป็นประเด็นที่สำคัญ เป็นการเสนอข้อมูลการให้ข่าวสารและสร้างความสนใจเฉพาะในประเด็นนี้ แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎี และการดำเนินการจัดการทางการกีฬา (Sport management) ซึ่งประเด็นของ CSR ในกีฬามีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 19 จากการให้ทาน และเป็นการให้ที่ทำความเพื่อบุคคล ต่อมาก็กำหนดทิศทางให้ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1950 มีการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ และการสื่อสารทางการตลาดกีฬาที่ทำให้องค์กรกีฬาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรได้

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมในการกีฬา และกลยุทธ์ที่สำคัญ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬา (CSR) ได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญขององค์กร และผู้จัดการขององค์กรกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมกีฬา (Tacon & Walters, 2010) ซึ่ง CSR เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกีฬาในขณะนี้ เพราะบทบาทที่แตกต่างกันของกีฬาในสังคมและการยอมรับที่เพิ่มขึ้นของความสามารถทางการกีฬาในการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่มีการบูรณาการระหว่าง CSR และการกีฬา (Walters, 2009)

Walters (2009) ได้นำเสนอหลัก 7 ประการที่เป็นตัวขับเคลื่อน CSR ที่นำไปใช้ในองค์กรกีฬา มีคุณสมบัติดังนี้

1. ความนิยม และการเข้าถึงของการกีฬาที่มีอยู่ทั่วโลก ซึ่งเชื่อได้ว่า การดำเนินงานด้าน CSR ในกีฬานั้นสามารถเป็นสื่อที่สามารถกระจายไปได้อย่างแพร่หลาย และเป็นอำนาจของการสื่อสารอย่างหนึ่ง
2. CSR ในการกีฬาต้องมีการเรียกร้องจากเยาวชน โดยเด็ก ๆ จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการ CSR ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับองค์กรกีฬา หรือบุคลากรทางการกีฬา
3. CSR ในการกีฬา จะสามารถส่งผลการทบในเชิงบวกผ่านโครงการและนวัตกรรมที่ออกแบบมาเพื่อการออกกำลังกายได้
4. CSR ในกีฬาจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมของกลุ่มและช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
5. CSR ในกีฬา สามารถนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นทางด้านวัฒนธรรมและการบูรณาการ

6. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาอาจนำไปสู่การเพิ่มตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

7. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR ที่เกี่ยวกับกีฬา สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในผลประโยชน์ที่อาจจะได้รับ

โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่า ตามความสัมพันธ์ระหว่างการกีฬาและ CSR มี 2 ประการที่สำคัญคือ

ประการแรก การดำเนินงานด้าน CSR ในกีฬาจะต้องเป็นโครงการขององค์กรกีฬาที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ ซึ่งมีการเชื่อมโยงกับลูกค้าโดยใช้กีฬาเป็นสื่อ และสามารถสร้างชื่อเสียงและการรับรู้ที่ดีขึ้นเกี่ยวกับองค์กร และนำไปสู่ประสิทธิภาพทางการเงินที่ดี และ CSR จะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อองค์กร และถือได้ว่าเป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างชื่อเสียงขององค์กรและการรักษาไว้ซึ่งการสนับสนุนของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง CSR ในการกีฬามีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องราวที่เกี่ยวกับการกีฬา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมขนาดใหญ่โดยทั่วไป และกำหนดบทบาทและหน้าที่ของกีฬาที่เข้าไปมีส่วนร่วมด้วยสังคมนั่นเอง

CSR ในองค์กรกีฬา สามารถกำหนดเป็นวิธีการที่กีฬาจะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปรับค่านิยม และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานด้าน CSR ที่เข้าไปเกี่ยวกับกีฬา ซึ่งผู้มีส่วนได้เสีย จะประกอบด้วย เจ้าของบริษัท นักลงทุน ผู้ถือหุ้น พนักงาน นักกีฬา หน่วยงาน ผู้ชม แฟนคลับ สปอนเซอร์อื่น ๆ คู่แข่ง ชุมชน ประชาชน หุ้นส่วนทางการค้า สื่อ ภาครัฐบาล การจัดการกีฬาแห่งชาติ การบริหารจัดการกีฬานานาชาติ อุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์กีฬา และอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา และความสนใจของสังคมในวงการกีฬา CSR จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องในระดับสูงที่มีความแตกต่างกันทางการกีฬา และจำนวนชนิดที่แตกต่างกันของพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมภายในขอบเขตทางความสามารถทางการกีฬา ยกตัวอย่างเช่น การบริหารงานเหมือนสหพันธ์กีฬาสามารถใช้โครงการ CSR ในลีกกีฬาอาชีพซึ่งสามารถเพิ่มจำนวนโปรแกรมในลีกที่มีความสัมพันธ์กับสังคมได้มากขึ้น สปอนเซอร์กีฬาอาชีพสามารถมีส่วนร่วมในรูปแบบที่แตกต่างกันของกิจกรรม CSR นักกีฬาแต่ละคนสามารถจัดตั้งมูลนิธิเพื่อการกุศลและการประกอบธุรกิจทางการกีฬาที่ดีสามารถช่วยเหลือต่อความรับผิดชอบต่อสังคมได้ (Walters, 2009) รวมทั้ง CSR ยังสามารถรักษาชื่อเสียงขององค์กร สร้างความแตกต่างของกลุ่มแข่งขัน ช่วยพัฒนาความซื่อสัตย์ของแฟนคลับ การได้เปรียบในการแข่งขัน การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการเงิน การรับรู้ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การปรับปรุงความสัมพันธ์กับชุมชน ความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของการดำเนินงานเพื่อการสร้างการกุศล

เพิ่มมากขึ้น ผลประโยชน์บางอย่างที่แตกต่างกันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางการกีฬา ซึ่งจะต้องตระหนักถึงวิธีการในการดำเนินงานผ่านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์ (Tacon & Walters, 2010)

3. แนวโน้มความรับผิดชอบต่อสังคมในการกีฬา

แนวโน้มความรับผิดชอบต่อสังคมในการกีฬาจะต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนในองค์กรกีฬา ซึ่งการจัดการแข่งขันกีฬาเป็นภาระหน้าที่ของการลงทุนผ่านสมาคมกีฬาในเชิงบวกทั้งการขายสินค้าและการบริการ การให้การสนับสนุนเป็นการลงทุนทางธุรกิจผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือของส่วนประสมทางการตลาด ในขณะที่ CSR เป็นความพยายามที่จะมองกลับไปนึกถึงประโยชน์ที่แท้จริงที่จะเกิดกับชุมชน (Smith & Westerbeek, 2007)

กีฬาเป็นสิ่งที่มีความพลั่งทางด้านจิตใจและรวบรวมคนภายในชุมชนให้เป็นหนึ่งเดียวกันและสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมสำหรับการให้เพื่อสังคม ผู้บริหารองค์กรและผู้จัดการทางการกีฬาสามารถเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรและเพิ่มผลประโยชน์ในการให้กับสังคม โดยการควบคุมที่ดีของอำนาจทางการกีฬาที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสังคมและชุมชน ซึ่งคุณสมบัติของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬา (Smith & Westerbeek, 2007) มีดังนี้ คือ

1. การกระจายของสื่อและพลังของการสื่อสาร
2. การเรียกร้องสำหรับเยาวชน
3. ผลกระทบเชิงบวกในด้านสุขภาพ
4. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
5. การรับรู้ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
6. ความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมและการบูรณาการ
7. ความพึงพอใจที่ส่งผลโดยตรงและความเหมาะสม

Babiak and Wolfe (2009) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง CSR และการกีฬา นั้นอาจมีการทำงานร่วมกัน คือความรับผิดชอบต่อสังคมอาจส่งดีต่อการกีฬา และองค์กรกีฬา และการกีฬาอาจส่งผลดีสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคม จากการสำรวจพบว่า แรงผลักดันภายนอกของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน เช่น องค์กรประกอบ ความคิดริเริ่มขององค์กรอื่น ๆ และความกว้างขวางที่มากกว่าการรับรู้ ความคาดหวังของสังคมมีบทบาทที่สำคัญที่นำ CSR ไปใช้ในทีมกีฬาอาชีพ จากมุมมองภายในที่ผ่านมาการเล่นกีฬายังมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดขอบเขตของการนำ CSR ไปใช้ด้วย และยังมีผลการสำรวจพบว่า แรงขับเคลื่อนหลักของ CSR ในองค์กรกีฬาเป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความพึงพอใจ องค์กรประกอบ การควบคุม และสาเหตุ ในองค์กร เช่นเดียวกัน การขาดแคลนทรัพยากรภายในที่มีคุณค่าและเลียนแบบไม่ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพแวดล้อม (Context) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การพึ่งพาจากความร่วมมือกับผู้ให้การสนับสนุนขององค์กร สื่อ การปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิในการปกครองกีฬา
2. เนื้อหา (Content) การตอบสนองต่อข้อเรียกร้องที่เป็นส่วนประกอบขึ้นอยู่กับความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. องค์ประกอบ (Constituents) องค์ประกอบ เช่น พนักงานในองค์กร นักกีฬา ผู้ให้การสนับสนุน ชุมชนท้องถิ่น และผู้ชม/ แฟนกีฬา ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่พยายามที่จะขยายไปสู่ชุมชน
4. การควบคุม (Control) ส่วนใหญ่เป็นข้อกำหนดทางกฎหมายที่มีความพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชนผ่านหน่วยงานชุมชนสัมพันธ์
5. สาเหตุ (Cause) จะต้องมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม การประชาสัมพันธ์ของชุมชน สำหรับในโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีความพร้อมของทรัพยากรขององค์กรในการแก้ปัญหาของสังคม
แรงผลักดันภายในองค์กรในการดำเนินกิจกรรม CSR รายละเอียดดังนี้
 1. ทรัพยากร (Resources) มุมมองในเรื่องของทรัพยากรขององค์กรจะต้องพิจารณาจาก ความเกี่ยวข้องของทีมกีฬาอาชีพ ซึ่งจะต้องมีคุณค่า หายาก และเลียนแบบไม่ได้ และเป็นข้อดีของกีฬาอาชีพที่ทำให้โครงการ CSR ส่งผลกระทบต่อภายในชุมชน
 2. ความมีคุณค่า ทรัพยากรที่นำไปสู่ ความได้เปรียบของการมีคุณค่าในความรู้สึกของการช่วยให้องค์กรได้ซึ่กัน และทำให้เกิดประโยชน์ในการสร้างโอกาส
 3. ความหายาก เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของทีมกีฬาอาชีพที่หาได้ยาก
 4. เลียนแบบไม่ได้ ซึ่งเกิดจากความรัก ความชื่นชอบในตัวต้นที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

สรุปได้ว่าแนวโน้มของความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา ในทศวรรษที่ผ่านมา ได้เห็นการมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้นในองค์กรกีฬา ในฐานะที่เป็นผู้บริหารองค์กรกีฬา ไปสู่การแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องพยายามที่จะปรับปรุงและพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้แนวโน้มล่าสุดในองค์กรกีฬา มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านจริยธรรม และการทำดีเพื่อสังคม การบริหารจัดการองค์กรโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้การเปลี่ยนแปลงจากความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นหน้าที่

ที่จะต้องรับผิดชอบ ให้เป็นกลยุทธ์ โดยการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรกีฬาอย่างเป็นรูปธรรม

4. กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กรกีฬา

ในทศวรรษที่ผ่านมา มีหลักฐานและเอกสารที่สนับสนุนเกี่ยวกับเรื่องราวของอุตสาหกรรมกีฬามากมาย ถ้ากล่าวถึง “Good sports” สิ่ง que แสดงให้เห็นในเรื่องนี้ก็คือการเจริญเติบโตของจำนวนช่องการให้ และข้อตกลงซึ่งนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการให้และโครงการการกุศล ซึ่งพิจารณาได้จากตัวอย่างต่อไปนี้

ในปี ค.ศ. 1998 โครงการกีฬาเพื่อการกุศล มีการจัดโครงการขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรกีฬาอาชีพเข้าไปสนับสนุนและพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพในชุมชนมากขึ้น (Sport Philanthropy Project, 2009 cited in Bradish & Cronin, 2009, p. 691) ซึ่งทุกวันนี้้องค์กรกีฬานี้มีการสนับสนุนและเข้าไปมีส่วนร่วมกว่า 400 โครงการที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรกีฬา สมาคม ตัวนักกีฬา ลีคต่าง ๆ และทีมอีกมากมายในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา

ในปี ค.ศ. 2003 “Right to play” โดยองค์กรมนุษยชาติได้มีการจัดโครงการโดยใช้กีฬาในการสร้างโอกาสให้กับชุมชนมากกว่า 40 ชุมชนทั่วโลกที่ขาดโอกาส ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการใช้ธุรกิจกีฬาเป็นสื่อเพื่อให้เด็กได้เล่นกีฬาได้อย่างถูกต้อง (Koss, 2010, p. 5)

ในปี ค.ศ. 2005 สหพันธ์กีฬาฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) เป็นองค์กรกีฬาดั้งแรก ๆ ที่ได้มีการจัดการองค์กร โดยมีการตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับ CSR ในองค์กร และทำข้อตกลงภายในองค์กรในเรื่องของผลกำไรหรือรายได้จะต้องแบ่งเป็นเปอร์เซ็นต์ให้กับหน่วยงาน CSR ในองค์กร (Federation International de Football Association [FIFA], 2005)

ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้จำนวนนักกีฬา กีฬาลีก ทีมกีฬา และองค์กรกีฬาจำนวนมากมีการยอมรับในหลักการการทำ CSR โดยเป็นการยอมรับในวงกว้างและให้ความสนใจในระดับสูง ความมุ่งมั่นในเรื่องนี้จึงเป็นโอกาสที่จะเผยแพร่ของบทความที่สำคัญ ๆ โดยมีตัวอย่างของงานวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับ CSR ในการกีฬา

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) (2555) การพัฒนาอย่างยั่งยืน/ การสนับสนุนด้านกีฬา การกีฬาจะช่วยสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับคนในสังคม ทั้งส่งเสริมให้มีสุขภาพดี และให้เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ไทยเบฟเวอเรจ จึงให้การสนับสนุนสมาคมกีฬาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทั้งด้านเงินทุน ค่าปริศึกษา และการดำเนินการ รวมไปถึงการแข่งขันกีฬาครั้งสำคัญ อีกทั้งยังให้การสนับสนุน การฝึกสอนในระดับเยาวชนเพื่อพัฒนาและปลูกจิตสำนึกให้เยาวชนสนใจและรักกีฬา

ด้านการกีฬา บริษัทไทยเบฟ ถือว่าการกีฬาช่วยขัดเกลาให้คนในสังคมเป็นคนดีและมีสุขภาพที่ดี จึงให้การสนับสนุนสมาคมกีฬาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง แต่ในปีที่ผ่านมาไทยเบฟเพิ่มมาตรการความช่วยเหลือ ทั้งด้านเงินทุน คำปรึกษาและการดำเนินการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้แก่สมาคมกีฬาสำคัญ ๆ ของประเทศ รวมถึงมหกรรมกีฬาใหญ่ที่ประเทศไทยเข้าร่วมการแข่งขัน อย่างเช่น วอลเลย์บอล กอล์ฟ บิลเลียด เทนนิส และฟุตบอล โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้กับวงการฟุตบอล ที่จะได้รับการพัฒนาและปลูกจิตสำนึกแก่ผู้มีใจรักฟุตบอลมากขึ้น

สนับสนุนสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตันในพรีเมียร์ลีกอังกฤษ และสโมสรฟุตบอล ในไทยแลนด์พรีเมียร์ลีก ร่วมกับสโมสรฟุตบอลเอฟเวอร์ตันจากประเทศอังกฤษ จัดตั้ง “ไทยเบฟ ฟุตบอลอะคาเดมี่” มุ่งพัฒนาทักษะด้านกีฬา ฟุตบอลให้กับเยาวชนที่มีใจรัก และจะขยายการรองรับเยาวชนจากชุมชนต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นอีก สนับสนุนสมาคมกีฬาทีมชาติไทย เช่น ฟุตบอล วอลเลย์บอล บิลเลียด เทนนิส โดยทีมวอลเลย์บอลหญิงในปีนี้มี ผลงานโดดเด่นในการแข่งขันระดับนานาชาติ

บริษัท เครื่องดื่มกระป๋องแดง จำกัด ได้ให้โอกาสด้านผู้ด้อยโอกาส โครงการกีฬาเชื่อมโยงคนตาบอด เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยการจัดกิจกรรมกีฬาเชื่อมโยงคนตาบอด และคนตาดี เพื่อช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิต รวมถึงจัดทำพจนานุกรมเสียง เพื่อให้เป็นประโยชน์กับคนพิเศษในอนาคต สร้างประสบการณ์การดำเนินชีวิตร่วมกันระหว่างคนตาบอดและคนปกติ โดยใช้กีฬาเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ ทัศนคติที่ดี ตลอดจนการเข้าถึงซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ ระหว่างอาสาสมัครที่มีจิตอาสา กับคนตาบอด อีกทั้งส่งเสริมให้ได้แสดงศักยภาพทางด้านกีฬา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเสริมสร้างพละนาถยที่ดีให้เกิดขึ้น (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2555)

บริษัท ทริปเปิลทีบรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในบริษัทเอกชนชั้นนำของประเทศ ที่ให้บริการด้านบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต ภายใต้ชื่อ “3BB” ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการทุกรูปแบบของลูกค้าทั้งในวันนี้และอนาคต นอกจากการยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี รับผิดชอบต่อลูกค้าและพนักงานแล้ว บริษัท ฯ ยังตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและประเทศชาติ โดยการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR: Corporate Social Responsibility) ด้วยการสร้างสรรค์ สนับสนุน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ มากมายอย่างต่อเนื่อง อาทิ การมอบทุน การศึกษา การให้ความช่วยเหลือในกรณีภัยพิบัติทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสนับสนุน บรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตให้กับโรงเรียนต่าง ๆ ที่ขาดแคลน เป็นต้น โดยทีมการตลาดจังหวัดนครราชสีมา ได้ทำการส่งมอบอุปกรณ์กีฬาให้กับโรงเรียนระแจะ

เพื่อให้เด็กนักเรียนได้ใช้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อไป ซึ่งการดำเนินกิจกรรม CSR ดังกล่าว นับเป็นการสร้างวัฒนธรรมให้กับพนักงานเกิดจิตอาสา ซึ่งหมายถึงการทำความดีทำประโยชน์ให้กับสังคม ทำให้องค์กรสามารถเติบโตร่วมกับสังคมได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย (บริษัท ทรูปเปิดทีบรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน), 2554)

บริษัท โอสธสภา จำกัด (2554) จุดเริ่มต้นในการทำ CSR ของบริษัท เกิดจากแนวคิดที่อยากคืนสิ่งดี ๆ เพื่อตอบแทนสังคมด้วยรูปแบบของกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ มากมาย ตลอดจนการบริจาคและสนับสนุนในกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ด้านการสาธารณสุข ด้านกีฬาและสังคม เพราะสิ่งเหล่านี้คือ องค์ประกอบที่จะทำให้คนในสังคมมีคุณภาพและมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาชุมชนพร้อมที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปแนวคิด CSR (Corporate Social Responsibility) ของบริษัทกว่า 120 ปี ที่ใกล้ชิดผูกพันกับคนไทยและสังคมไทยมายาวนาน ยึดมั่นในปรัชญาของการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้บริษัท โอสธสภาเป็นองค์กรธุรกิจภาคเอกชนที่มีความมั่นคงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปัจจุบันการสร้างกระแส CSR เป็นกลยุทธ์ทั้งทางด้านธุรกิจและการตลาดที่บริษัทชั้นนำของไทยให้ความสนใจกันมากขึ้นเรื่อย ๆ ด้านหนึ่งเพื่อตอบแทนกลับคืนสังคม อีกด้านหนึ่งก็เพื่อสร้างแบรนด์ให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปและหนึ่งในปรัชญาของการทำธุรกิจของโอสธสภาคือ “เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง” โดยมีกิจกรรม CSR ที่เกี่ยวข้องกับกีฬามากมาย เช่น โครงการพลังใจเพื่อเหรียญทองไทยในโอลิมปิก เพื่อเป็นการตอบแทนนักกีฬาที่สร้างชื่อเสียงให้กับประเทศชาติทั้งในเวทีระดับชาติ และระดับโลก นอกจากนี้ เรายังได้มอบตำแหน่งพนักงานกิตติมศักดิ์ให้กับนักกีฬาที่ได้เหรียญจากโอลิมปิกนับตั้งแต่ โอลิมปิกครั้งที่ 23 ที่นครลอสแอนเจลิส โดยในครั้งนั้น ทวี อัมพรมหา คิวเหรียญเงินแรกได้สำเร็จ และจากจุดนั้นได้ก้าวเข้ามาสู่การเป็นพนักงานอย่างเต็มตัวหลังจากแขวนนวม

สโมสรฟุตบอลโอสธสภา M-150 หนึ่งในสโมสรที่เก่าแก่และยาวนานที่สุดของไทย ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1997 และสร้างชื่อเสียงอยู่ในอันดับต้น ๆ ของสโมสรฟุตบอลในประเทศไทย ปัจจุบันใช้ชื่อทีมว่า สโมสรฟุตบอลโอสธสภา M-150 สระบุรีเป็นความร่วมมือกับทางองค์กรบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดสระบุรี ในการพัฒนาและยกระดับการกีฬา ฟุตบอลในระดับท้องถิ่น โครงการฝึกอบรมฟุตบอลภาคฤดูร้อน เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนฝีเท้าดีเข้าร่วมฝึกซ้อมและทดสอบฝีเท้า เพื่อก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ

สรุปได้ว่าจากข้อมูลการดำเนินงานด้าน CSR ดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่าองค์กรกีฬาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โครงการกีฬาเพื่อการกุศล สนับสนุนและพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพในชุมชน การจัดโครงการโดยใช้กีฬาในการสร้าง

โอกาสให้กับชุมชนที่ขาดโอกาส มีการพัฒนาและการสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬา นอกจากการยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี รับผิดชอบต่อลูกค้าและพนักงานแล้ว องค์กรยังตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและประเทศชาติ สนับสนุน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ มากมายอย่างต่อเนื่อง อาทิ การมอบทุน การศึกษา การให้ความช่วยเหลือในกรณีเกิดภัยพิบัติทั้งในประเทศและต่างประเทศ การบริจาคอุปกรณ์กีฬาให้กับโรงเรียนต่างที่ขาดแคลน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการให้ความหมาย และแนวทางในการปฏิบัติ และการวิจัยในอนาคตในด้าน การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทางการศึกษา เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกในด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมทางการกีฬา จากผลการวิจัย พบว่า มีรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ 6 รูปแบบที่มีบริบทพื้นฐานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมใน องค์กรกีฬาดังนี้ คือ ประเด็นแรกคือ แนวทางและกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่แนวโน้ม ของความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กร และการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม และการกำกับดูแลทางการกีฬา ประเด็นที่สอง คุณสมบัติและลักษณะเฉพาะของกีฬาที่เกี่ยวข้องกับ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นที่สาม ความสัมพันธ์และผลกระทบของบริบท ของภูมิภาคและวัฒนธรรม ประเด็นที่สี่ การสะท้อนให้เห็นถึง “เนื้อหา” ของความรับผิดชอบต่อ สังคมทางการกีฬาซึ่งมีความแตกต่างกัน โดยความแตกต่างกับความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านทาง กีฬาประเด็นที่ห้า การแสวงหาแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทาง การกีฬา และปฏิภรณ์ของผู้บริโภค และประเด็นที่หก ควรมีการศึกษาอย่างมีศักยภาพสำหรับการ บูรณาการในหลายระดับ และการวางแผนการวิจัยในระยะยาว รวมทั้งการศึกษาวิจัยในงานวิจัย ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในองค์กรและแนวทางการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมได้กลายเป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่ องค์กรกีฬาต่าง ๆ ยังคงมีการปรับปรุงและหาแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม การศึกษาดังนี้เป็นการศึกษาผลกระทบของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะในด้านบริบททางการตลาดกีฬา การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับของการตอบสนองต่อผู้บริโภค ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม โดยวิธีการสำรวจจากแบบสอบถามจากผู้บริโภคจำนวน 399 คน ที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬานานาชาติ ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อการ รับรู้ของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อองค์กรกีฬาที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม ซึ่งประชาชนจะยอมรับองค์กรกีฬาที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ผู้บริโภคจะไว้ใจ เชื่อมั่น และตั้งใจซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรกีฬา ทำให้นักวิชาการ หรือบริหาร

องค์กรมีแนวทางในการปรับปรุงการสื่อสารทางการตลาดกีฬาอย่างชัดเจน (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos, & Eekeren, 2015, p. 254; Ibrahim & Almarshed, 2014, p. 1) และ Prochazka (2014, pp. 12-13) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาแนวทางในการใช้ต้นทุนให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางในการใช้จ่ายและผลประโยชน์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จึงส่งผลให้ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความคุ้มค่าทั้งในเรื่องของผลประโยชน์และการลงทุน ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการลงทุนที่ใช้ในการดำเนินการ นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมยังเป็นส่วนหนึ่งของกีฬา ซึ่งมันสามารถดำเนินงานในหลายลักษณะ (เช่น มีลักษณะคล้ายกับการให้การสนับสนุนหน่วยงานกีฬา แต่ไม่ใช้การสนับสนุนหลัก) หรือวิธีการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ตัวอย่างเช่น เช่นการดำเนินงานของฟีฟ่า ยูฟ่า และบาร์เซโลนาเอฟซี เป็นต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีอยู่ในองค์กร การมองเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นไปเพื่อผลกำไร แต่ก็สามารถเพิ่มประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ที่เป็นผลประโยชน์ต่อองค์กรกีฬาทางอ้อมที่มากกว่าผลกำไรที่วัดจากตัวเงินโดยตรง แต่ถึงอย่างไรความรับผิดชอบต่อสังคมก็ยังเป็นบทบาทใหม่ขององค์กรกีฬา เช่นเดียวกับการศึกษาการเสนอตัวเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกฤดูร้อนในปี ค.ศ. 2016 มีการได้รับการคัดเลือกเป็นกรณีศึกษาในการสำรวจวิธีการที่มุ่งเน้นในความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และการพัฒนาชุมชน (CD) ซึ่งจะมีความแตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ และมีรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการสร้างกรอบการทำงานในการนำเสนอผ่านสื่อและผู้มีส่วนได้เสียจากองค์กรต่าง ๆ จากเอกสารการแสดงวิสัยทัศน์เพื่อเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก ณ กรุงรีโอเดจาเนโร (The Rio de Janeiro) นั้น มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความสามารถในการเล่นกีฬาที่จะเข้าถึงประชากรด้อยโอกาส และสร้างความสมดุลภายในเศรษฐกิจโลก ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะช่วยให้ข้อมูลเชิงลึกในวิธีการที่สื่อสารทั่วโลกที่มีการนำเสนอรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ในการใช้สื่อแบบใหม่และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่จะได้รับการเป็นเจ้าภาพและCSR เป็นสื่อกลางเป็นตัวเชื่อมระหว่างความมุ่งมั่นในการซื้อ และแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมทางการกีฬา ในบางส่วนก็เป็นสื่อที่มีความผูกพันต่อความมุ่งมั่นในการซื้อ มาด้วยความพยายาม และยังเป็นกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งทำให้บรรลุข้อตกลงของการจัดการแข่งขันกีฬาในการมีส่วนร่วม ที่ได้ดำเนินการตาม CSR และการให้ความหมายที่แสดงออกผ่านการจัดการแข่งขันที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกัน (Carey, Mason & Misener, 2011, p. 246; Filo, Funk, & Neale, 2007, p. 6)

นอกจากกิจกรรม การรับรู้และการปฏิบัติของความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมกีฬา ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม CSR คือเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมาก แต่ยังไม่ค่อยมีใครรู้จักวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับ CSR อย่างแท้จริง การรับรู้ และการดำเนินการในอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพ

ในการวิจัยนี้ เป็นการผสมผสานวิธีการประกอบด้วยการสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ การตอบคำถามแบบปลายเปิด เพื่อสำรวจว่าผู้บริหารกีฬาอาชีพ มีการกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งสำคัญของทีมงานในการดำเนินการกิจกรรม CSR เป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารกีฬาอาชีพมีการกำหนดและมุ่งเน้นในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างกัน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมเพื่อการกุศลและพฤติกรรมที่แสดงออกด้านจริยธรรม ข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารกีฬาอาชีพมีมุมมองด้าน CSR ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทางธุรกิจ ผู้บริหารกีฬาพบว่า จำนวนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการ CSR ประกอบด้วย การทำการกุศล คือ การให้โดยเห็นแก่ผู้อื่น เน้นการดำเนินการในชุมชนท้องถิ่น การมีส่วนร่วมและจริยธรรม นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญสำหรับกีฬา ชัยชนะ รายได้ และคุณค่าของทีม และเน้นความสัมพันธ์ในระดับสูงของการรายงานการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ผู้วิจัยได้อภิปรายผลของการวิจัยและข้อเสนอแนะทั้งแนวทฤษฎี และการปฏิบัติ (Sheth & Babiak, 2010, p. 433; Kleinmann, n.d., pp. 8-9; Nazari & Sajadi, 2015, p. 263)

ความรับผิดชอบต่อสังคมในกีฬาอาชีพ: กรณีการวิเคราะห์ของ NBA, NFL และ MLB การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์กรกีฬาในกีฬาลีก 3 ชนิดกีฬา การวัดเชิงปริมาณ จะทำการวัดจากรายได้ การบริจาคเงินทุน และทรัพย์สินสุทธิขององค์กร ในการดำเนินการกีฬาอาชีพ มีการทบทวนวรรณกรรมในการศึกษาให้เห็นภาพเกี่ยวกับ CSR ในประวัติศาสตร์ เพื่อกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคม และตรวจสอบประวัติของกิจกรรมของ CSR ในอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพ ของ NBA NFL และ MLB โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเล่นกีฬา การมีส่วนร่วมของสมาชิกในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมุ่งให้ความสำคัญกับคำถามที่ว่า สิ่งที่เป็นขอบเขตของการดำเนินงานของสมาชิกในกีฬาอาชีพในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR และปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้าน CSR การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการแบบผสมผสานที่จะพัฒนาความเข้าใจในการมีส่วนร่วมของสมาชิกกีฬาอาชีพที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีคำถามการวิจัยพื้นฐานในการสร้างขอบเขตสมาชิกกีฬาในการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าสมาชิกที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของ CSR ประการแรกพบว่า ทีม MLB มีรายได้สูงกว่า NBA และ NFL และมีสินทรัพย์สุทธิที่สูงกว่า NBA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประการที่สองพบว่าประสิทธิภาพการทำงานของลีกไม่ส่งผลกระทบต่อระดับของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อทำการทดสอบหาค่าความสัมพันธ์พบว่า MLB จะมีความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับชัยชนะ และการบริจาคทุน ทีม MLB มีการได้รับชัยชนะในฤดูกาลที่มากกว่าการสูญเสียเงินอุดหนุนทุนสำหรับทีม ผลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า กรณีของ NBA การรับรู้ของ

ผู้เล่น และภาพลักษณ์ของลีกเป็นแรงจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยในการกำหนดระดับของ CSR ของลีกนั้น นอกจากนี้ กิจกรรมของ CSR ใน NBA ยังครอบคลุมถึงจำนวนของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เล่นทั้งในอดีตและปัจจุบัน และขยายไปสู่อำนาจทั่วโลกในเอเชีย ยุโรป และแอฟริกา และยังคงคล้องกับการสำรวจ ESPN พบว่า การรับรู้ของผู้เล่นที่มีต่อกิจกรรม CSR เป็นการทำงานที่ช่วยปรับปรุงในเรื่องภาพลักษณ์และการรับรู้ของผู้เล่น NBA ในท้ายที่สุด ความสำคัญของ CSR ในอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพก็ยังคงเพิ่มขึ้นในอนาคต กีฬาของลีกและสมาชิกจะต้องพบกับปัญหาในเรื่องของชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ซึ่งจะต้องใช้ CSR ในการลดช่องว่างระหว่างแฟนกีฬา กับผู้เล่น ซึ่งเป็น สิ่งที่มีอิทธิพลต่อกีฬาในการเจริญเติบโตทางวัฒนธรรมของทุกวันนี้ ดังนั้นอำนาจในการส่งมอบ CSR และมีผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนทั่วโลก แม้ว่าข้อจำกัดของการวิจัยจะต้องนำมาพิจารณาในการศึกษานี้ การกำหนดขอบเขตพื้นฐานของ CSR ในอุตสาหกรรมกีฬาอาชีพต่อไป และจากการศึกษา จากการวิเคราะห์ถดถอยหลายตัวแปรด้วย MANOVA พบว่า ประเภทขององค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบ PGA TOUR และ NASCAR ผู้ตอบแบบสอบถามของ NHL มีระดับคะแนนที่สูงขึ้นมากกว่าสำหรับผลลัพธ์ทั้ง 3 ตัวแปร ผู้ตอบแบบสอบถาม PGA TOUR มีความแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามของ NASCAR ซึ่งมีระดับคะแนนที่สูงขึ้นในด้านชื่อเสียง และการเสียสละทางการเงิน และยังมีคะแนนต่ำกว่าในเรื่องการอุปถัมภ์ การทดสอบ Univariate แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่ครอบคลุมผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยด้านความเชื่อในด้าน CSR มีความแปรปรวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับทั้ง 3 ตัวแปร ใน 3 ชนิดกีฬา น่าสังเกตว่า เป็นการย้ำความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากกิจกรรม CSR ระหว่างกลุ่มอย่างแตกต่างกัน ซึ่งมีความสำคัญที่ระบุไว้ว่า กิจกรรม CSR มีผลกระทบอย่างมากและที่น่าสนใจมากขึ้น ก็คือการวิเคราะห์ความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มสำหรับกลยุทธ์มีอัตราร้อยละที่สูงขึ้น ความแปรปรวนของกลุ่มผู้บริโภครอง NHL มากกว่ากลุ่มผู้บริโภครอง NASCAR หรือ PGA TOUR กลุ่มผู้บริโภครอง GPA TOUR มีระดับคะแนนที่สูงกว่าจากการประเมินด้านชื่อเสียงและการเสียสละทางการเงิน ในขณะที่กลุ่มผู้บริโภครอง NASCAR มีระดับคะแนนที่สูงกว่าในด้านความตั้งใจในการให้ความอุปถัมภ์ อธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างความเชื่อด้าน CSR และการเสียสละทางการเงิน ตลอดจนความเชื่อด้าน CSR และการสนับสนุนของทั้ง 3 กลุ่ม อาจมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของระดับความจงรักภักดีของแต่ละลีก อาจมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ต้องการโดยไม่คำนึงว่า ลีกจะมีส่วนร่วมในโครงการ CSR เช่น เกมสัปดาห์แข่งขันทีมจะมีระดับความภักดีที่สูงขึ้นและต่อเนื่อง ดังนั้น ข้อเสนอแนะของผู้วิจัยมีข้อเพิ่มเติมครอบคลุมการตรวจสอบมากขึ้นในด้านความภักดีของลีก และประชาชนได้มีการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรกีฬาไม่ควรพิจารณาจากผู้บริโภครองกีฬาทั้งหมดว่าเป็นเหมือนกันในแง่ของการ

ตอบสนองต่อกิจกรรม CSR ความสนใจควรที่จะมุ่งเน้นไปที่การจ่ายให้กับผู้บริโภคไม่เพียงเฉพาะการจัดการแข่งขันเท่านั้น แต่กิจกรรม CSR เป็นการทำงานร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม และการสื่อสาร ซึ่งมีแนวโน้มที่จะไม่เห็นผลตอบแทนสูงสุดจากทรัพยากรที่จัดสรรให้กับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อดำเนินการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสำหรับแต่ละตัวอย่าง พบว่า มีความเชื่อด้าน CSR ซึ่งมีตัวเร่งที่แข็งแกร่งมากขึ้นในการดำเนินการสำหรับแฟน NHL เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อ CSR และความตั้งใจในการอุปถัมภ์พบว่า ผู้บริโภคของ NHL แสดงให้เห็นการประเมินชื่อเสียงขององค์กรมีเพิ่มมากขึ้น และมีความเต็มใจที่จะยอมรับภาระทางการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นผู้ให้การอุปถัมภ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ความสามารถของบริษัทเพื่อส่งเสริมการประเมินผลด้านชื่อเสียงที่ดี ในกลุ่มผู้บริโภคเป็นปัจจัยที่สำคัญเมื่อพยายามที่จะรักษาและเพิ่มสถานะทางการตลาด ซึ่งมีผลลัพธ์ในเชิงบวกที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นกับผู้บริโภคของ NHL มากกว่า NASCAR และ PGA TOUR (McGowan & Mahon, 2009, pp. 1-2; Walker, Kent & Jordan, 2011, pp. 10-11) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Babiak and Trendafilova (2011, pp. 17-21) ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงภายใน และแรงผลักดันที่นำไปสู่การดำเนินโครงการสีเขียว เพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมของการเริ่มต้นการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และความแรงผลักดันที่ได้นำเสนอโดยประธานกรรมการบริษัทที่นำมาใช้ในอุตสาหกรรม และตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินการในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ดังนี้ แรงจูงใจในการดำเนินการด้าน CSR การจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ความสำคัญของการดำเนินงานด้าน CSR ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในงานวิชาการที่เป็น บทบาทในการดำเนินโครงการ CSR ในธุรกิจ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นทีมกีฬาอาชีพลีก จำนวน 5 ชนิดกีฬา ได้แก่ สมาคมบาสเกตบอลแห่งชาติ (NBA) ฟุตบอลลีกแห่งชาติ (NFL) Major League Baseball (MLB) สมาคมฮอกกี้น้ำแข็งแห่งชาติ (NHL) และ Major League Soccer (MLS) กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารกองทุนของทีมใน NFL (จำนวน 32 ทีม) NBA (จำนวน 30 ทีม) NHL (จำนวน 30 ทีม) MLB (จำนวน 30 ทีม) และ MLS (จำนวน 15 ทีม) รวมทั้งสิ้น 137 ทีม พบว่าผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อสังคมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการอย่างยั่งยืนมีแรงจูงใจที่หลากหลายเพื่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนใหญ่มีการมองหาความชอบธรรม โดยสอดคล้องกับแรงผลักดัน และความคาดหวังของสถาบันและการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางด้านกลยุทธ์ที่นำเสนอผ่านประเภทของกิจกรรม และพบว่าความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นสิ่งที่ธุรกิจการกีฬามีความสนใจที่จะดำเนินการเพิ่มมากขึ้น

จากมุมมองของกลยุทธ์ ปรากฏว่านั่นคือ องค์กรกีฬาที่มีการยอมรับว่า การดำเนินงานของตนมีผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ และในการดำเนินการ โดยการควบคุมสถานการณ์ในเรื่องปัญหาเหล่านี้ อาจหลีกเลี่ยงในการขอความช่วยเหลือทางกฎหมาย โดยการประหยัดค่าใช้จ่ายตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ๆ เช่น ลูกค้า แฟนคลับ ชุมชนท้องถิ่น การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐ และหุ้นส่วนของบริษัท ดังนั้นความใส่ใจในด้านสิ่งแวดล้อมอาจจะเป็นผลดีสำหรับการดำเนินการทางธุรกิจ

เช่นเดียวกับ Athanasopoulou, Douvis and Kyriakis (2011, p. 1) ได้ทำการศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในกีฬา: ความเป็นมาและผลกระทบ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นมาของการดำเนินการด้าน CSR และผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการดำเนินการด้าน CSR การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ CSR ในขอบเขตทางการกีฬาในการจัดกิจกรรมในกีฬาอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของ CSR ที่เริ่มมีการดำเนินการในองค์กรกีฬาจากประวัติความเป็นมา และผลกระทบจากการดำเนินการเพื่อองค์กรและสังคม ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินการด้าน CSR ในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมาของทั้ง 2 ทีม โดยทีมฟุตบอลมีการดำเนินการเกี่ยวกับ CSR มากกว่าทีมบาสเกตบอลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินการด้าน CSR คือ ความกดดันจากลีก ผู้สนับสนุน ชุมชนท้องถิ่น และองค์กรระดับโลก การวางแผนทางการดำเนินการของทีมที่มีต่อสังคม และกลยุทธ์ CSR ของทีม ด้านสิทธิประโยชน์จาก CSR ของทั้ง 2 ทีม ก็มีได้วัดได้จากทางใดทางหนึ่ง ถึงแม้ว่าทั้ง 2 ทีมจะสังเกตได้จาก การขายบัตรเข้าชม การเพิ่มขึ้นของผู้เข้าชมเว็บไซต์ และสถิติที่ได้จากการดูทีวี หลังจากที่ได้ดำเนินการกิจกรรมเกี่ยวกับ CSR ในด้านสุดท้าย ด้านการประชาสัมพันธ์ในกิจกรรม CSR ส่วนใหญ่จะดำเนินการผ่าน Web site การแถลงข่าว หนังสือพิมพ์ และการสื่อสารแบบปากต่อปากความสำคัญในการกีฬา และเนื้อหาที่สำคัญของคุณค่าพื้นฐานในบางส่วนของกรณีศึกษาความสัมพันธ์ในการดำเนินโครงการที่ประสบความสำเร็จที่โดดเด่นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่าง CSR และการกีฬาที่มีความใกล้ชิดกันมาก ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า CSR คือความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกีฬาที่มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านโครงสร้างและจำนวนของวิธีการที่แตกต่างกันด้วย จากตัวอย่างในกรณีศึกษา มีรายละเอียด เช่น กีฬาภาครัฐเช่น FIFA กีฬาลีกอาชีพ เช่น NBA ชมรมกีฬาอาชีพ เช่น FC BARCELONA นักกีฬามืออาชีพ เช่น FREDERICK OUMAR KANOUTE และธุรกิจทางการกีฬาที่ประสบผลสำเร็จ เช่น ADIDAS ซึ่งมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบ CSR ที่แตกต่างกันโดยให้ความสำคัญต่อสังคม ทั้งนี้ กีฬาที่สัมพันธ์กับโครงสร้างโดยใช้เพื่อเป็นฐานในการช่วยเหลือคน โดยยึดถือด้านคุณธรรม จริยธรรม และความใจบุญ ซึ่งพวกเราสามารถที่จะได้รับผลกำไรจากการดำเนินงานด้าน CSR และความรับผิดชอบต่อสังคมในกีฬา ซึ่งมีการตรวจสอบ

ของสมาคมกีฬามหาวิทยาลัยแห่งชาติ ขณะที่ธุรกิจของการเล่นกีฬายังคงเติบโต และมีความต้องการที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในการเล่นกีฬา ในประเทศสหรัฐอเมริกา, กีฬามหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและอยู่ในระดับแนวหน้าของธุรกิจทางสมาคมกีฬามหาวิทยาลัยแห่งชาติ หรือ NCAA และสมาชิก ความรับผิดชอบต่อสังคมมีการดำเนินงานอย่างกว้างขวางในองค์กรกีฬาอาชีพ แต่ยังคงขาดทุนสำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในสมาคมกีฬามหาวิทยาลัย สำหรับกิจกรรมดี ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายในองค์กร NCAA ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ก็ยังคงมีความขัดแย้ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม จุดประสงค์ของบทความนี้คือการหารือเกี่ยวกับแนวความคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมและความสัมพันธ์กับกีฬามหาวิทยาลัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นการตรวจสอบ โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ของ NCAA และสิ่งที่ปรากฏจากการดำเนินงานของปีงบประมาณที่ผ่านมา นอกจากนี้ การวิเคราะห์บทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในสมาคมกีฬามหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอต่อไป (Filizoz & Fisne (2011, p. 1405; Polite, Waller, Trendafilova, & Spearman, 2011, pp. 111-112)

การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา และจากงานวิจัยที่พบ การดำเนินงานในลักษณะ การทำงานร่วมกันระหว่างสังคมและองค์กร เน้นการสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมมือกัน และมุ่งใช้ทักษะ ความถนัดและความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ในการดำเนินงาน CSR เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหา และข้อร้องเรียน ตลอดจนการช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสังคมด้วยการใช้ศักยภาพที่องค์กรมีอยู่เป็นหลัก โดยการดำเนิน CSR ในเชิงสร้างสรรค์ จะก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เกิดนวัตกรรมทางด้าน CSR ที่ไปเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และสร้างให้เกิดเอกลักษณ์แตกต่างจากรูปแบบอื่น ๆ ความสร้างสรรค์ของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม มีความใหม่ในตัวกิจกรรมเอง ซึ่งยังไม่เคยมีองค์กรอื่นทำหรือริเริ่มมาก่อน ความใหม่นี้สามารถเริ่มจากการต่อยอดหรือพัฒนากิจกรรมที่มีอยู่เดิมของตนเองให้ดีขึ้น ขึ้นต่อมาเป็นการคัดแปลงหรือยกระดับกิจกรรมขององค์กรอื่นให้ได้ผลมากขึ้น หรือขั้นสูงสุดที่เป็นนวัตกรรมจากการคิดค้นใหม่ ความสร้างสรรค์ระดับต่อมา คือ ความเป็นประโยชน์แก่สังคมหรือกลุ่มเป้าหมายที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน หัวใจสำคัญของกิจกรรม CSR ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนในตัวอย่างข้างต้นนั้น ชุมชนควรต้องได้รับประโยชน์และดูแลด้วยตัวเองได้หลังจากสิ้นสุดกิจกรรมหรือรับมอบโครงการจากองค์กรธุรกิจแล้ว ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นความยั่งยืนที่แท้จริง ที่ผ่านมามีหลายองค์กรที่ประกาศกิจกรรม CSR ของตนว่ามีความยั่งยืน ด้วยเหตุผลว่าองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมนั้นมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ไปมอบเงินให้ชุมชนได้พัฒนาคุณภาพ

ชีวิตทุกปี หรือ ไปมอบของให้ชาวบ้านได้ใช้ฝึกฝนอาชีพทุกปี สิ่งนี้ไม่อาจถือว่าเป็นความยั่งยืนได้ เลย ทรายที่หุ้มชนหรือชาวบ้านยังไม่สามารถยืนอยู่บนขาของตัวเองได้ เมื่อถึงคราวที่องค์กรจำเป็นต้อง ยุติการช่วยเหลือในวันข้างหน้า ความสร้างสรรค์ระดับสุดท้าย คือ จิตความสามารถในการขยายผล กิจกรรม CSR คู่พื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น โดยไม่จำกัดเฉพาะเพียงพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ใน โครงการเท่านั้น หลายกิจกรรมที่มีความใหม่หรือมีนวัตกรรมในระดับแรก และเป็นประโยชน์แก่ สังคมหรือกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด การทำ CSR ซึ่งสร้างสรรค์ด้วยการใช้ “อัตลักษณ์” (ตัวตน) ของ กิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่ง “เอกลักษณ์” (หนึ่งเดียว) ที่แตกต่างจากผู้อื่นนั้น อย่าลืมนะว่า ท่านจะต้องสร้าง ให้เกิด “อัตลักษณ์” (ประโยชน์) จึงนำไปสู่การพัฒนารูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้อย่างยั่งยืนด้วย

การพัฒนาารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้ในการวิจัยเพิ่มมากขึ้น โดยมักพบคำเหล่านี้ ที่มีความหมายคล้าย ๆ กัน คือ ต้นแบบ แบบแผน แบบจำลอง เป็นต้น

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544, หน้า 27) รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอด ความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้ การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทาง คณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็น ต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทิกนา เขมมณี (2545, หน้า 218) รูปแบบ เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่ง บุคคลแสดงออกมาลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจ ได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทาง ความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

สรุป รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของ ผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับ ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่น สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบอุปมาอุปมัย (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปมัย กับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม
2. รูปแบบภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ
3. รูปแบบคณิตศาสตร์ (Mathematic model) รูปแบบนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ
4. รูปแบบสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) และหลักการสร้าง Semantic model โดยการนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้ตั้งเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก (วาโร เฟ็งส์วีสดี, 2553, หน้า 6)

ลักษณะของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative relationship)
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกตซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะของรูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์ใหม่ในการนำหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก ไปใช้กับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

การพัฒนาารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่าการพัฒนารูปแบบนี้จะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ

คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer, 1967, p. 83) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีกรดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็น โครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษารวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็น โดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้างแต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจนจากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไปส่วนการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือการสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

ความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจฯ แห่งประเทศไทย

1. ข้อมูลขององค์กร

ภารกิจฯ แห่งประเทศไทย (กท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติภารกิจฯ แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 102 ลงวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2528 และในปี พ.ศ. 2558 มีการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยภารกิจฯ แห่งประเทศไทยขึ้นใหม่ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยภารกิจฯ แห่งประเทศไทย เป็น “พระราชบัญญัติภารกิจฯ แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 132 ตอนที่ 21 ก ลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2528 และในมาตรา 3 ให้ยกเลิก พระราชบัญญัติภารกิจฯ แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 และพระราชบัญญัติภารกิจฯ แห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติภารกิจฯ แห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558 ฉบับปัจจุบัน จากเดิมมีวัตถุประสงค์ 8 ข้อ เพิ่มขึ้นเป็น 9 ข้อ โดยเพิ่มสาระในข้อที่ 9 โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (ภารกิจฯ แห่งประเทศไทย, 2558, หน้า 2)

1. ส่งเสริมภารกิจฯ
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับภารกิจฯ
3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำโครงการ แผนงานและสถิติเกี่ยวกับการส่งเสริมภารกิจฯ รวมทั้งประเมินผล
4. จัด ช่วยเหลือ แนะนำ และร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา
5. ดำเนินการ จัดสร้าง และบูรณะสถานที่สำหรับภารกิจฯ
6. ติดต่อ ร่วมมือกับองค์กรหรือสมาคมกีฬาทั้งในและนอกราชอาณาจักร

7. สอดส่องและควบคุมการดำเนินกิจการทางการกีฬา
8. ริเริ่ม พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการกีฬาคนพิการ
9. ประกอบกิจการอื่น ๆ อันเกี่ยวแก่ หรือประโยชน์ของการกีฬา

การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพ การกีฬาแห่งประเทศไทยบริการจัดการองค์กร โดยมุ่งหวังให้ประเทศไทยประสบความสำเร็จทางการกีฬา เป็นหนึ่งในกลุ่มผู้นำทางการกีฬาแห่งเอเชีย โดยการพัฒนากีฬาเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาประชาชนในชาติให้มีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการสร้างความรักและความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวของประชาชนในชาติ ผ่านกลไกของการกีฬา ตลอดจนมุ่งหวังให้กีฬาเป็นการพัฒนาประเทศและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2558, หน้า 3)

การกีฬาแห่งประเทศไทย มีหน้าที่ในการส่งเสริม ประสานงาน ให้ความร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศและการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพรวมทั้งการให้บริการด้านกีฬา สถานที่และอุปกรณ์ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรกีฬา มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนให้การพัฒนากีฬาของประเทศ ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน สร้างความสุขแก่ประชาชน สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่จะสนับสนุนการกีฬาของชาติให้เป็นเลิศในระดับสากลทั้งนี้ในกระบวนการดำเนินงานยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริม นโยบายการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมสุขอนามัยและคุณภาพชีวิตที่ดี (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน

2. การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

เนื่องจากในปี พ.ศ. 2538 คณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบให้มีการนำระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้เพื่อมุ่งหวังให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรเพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ระดับ มาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินผลอาศัยหลักการประเมิน 3 ด้าน คือ ระบบหรือ กระบวนการที่มีอยู่ การปฏิบัติจริงและผลลัพธ์ที่ปรากฏ ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญตัวหนึ่งคือ ตัวชี้วัดในเรื่องบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งพิจารณาจาก

บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ โดยมีจุดมุ่งหมายให้รัฐวิสาหกิจสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจจาก ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนแสดงความรักชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จึงส่งเสริมให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good corporate governance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นดังนี้

1. การจัดทำมีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำมีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เช่น การจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คู่มือการดำเนินงานเพื่อการมอบหมายและถ่ายโอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี เป็นต้น และการเผยแพร่หน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

2. การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยแผนงานดังกล่าวจะเป็นส่วนที่รัฐวิสาหกิจมีรายละเอียดที่ระบุถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์ในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ โดยแผนระยะยาว ควรประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจหรือพันธกิจ วัตถุประสงค์/นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก สำหรับแผนระยะสั้นควรประกอบไปด้วย รายละเอียดของแต่ละแผนงานหรือโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดขั้นตอน รายละเอียดของระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ซึ่งแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้นดังกล่าว ควรมีความชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

3. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไปในการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น รัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและการออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หรือเป็นการดำเนินงานที่ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน และมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน

4. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับ

ดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือ คณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการติดตามการดำเนินงาน ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ ได้ บรรลุผลสำเร็จรวมทั้งมีการกำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคมของรัฐวิสาหกิจ

จากการศึกษาเอกสารการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2553-2557) ได้กำหนดนโยบายด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยไว้ดังนี้

การกีฬาแห่งประเทศไทย (การกีฬาแห่งประเทศไทย) ได้กำหนดนโยบายด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยึดหลักการและแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นมาตรฐานและแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดจำนวน 8 ด้าน ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good governance) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good governance) การกีฬาแห่งประเทศไทยโดยมีการจัดให้มีโครงสร้างที่ดีของการจัดการและการ ดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม ธรรมภิบาล และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้เจริญเติบโต และเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน

2. การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair operating practices) การกีฬาแห่ง ประเทศไทย จะดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และเปิดกว้าง โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่น ที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพใน การลดต้นทุนสินค้าและบริการ นวัตกรรม การพัฒนาสินค้าหรือกระบวนการใหม่ ๆ รวมถึงจะช่วย ขยายการเติบโตทางเศรษฐกิจและมาตรฐานการครองชีพในระยะยาว เช่น มีแนวทางการบริหาร จัดการเพื่อป้องกันการจ่ายสินบนหรือทุจริต เป็นต้น

3. การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) การกีฬาแห่งประเทศไทย จะคำนึงถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้ พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและ เพิ่มพูนทักษะในการทำงานซึ่งเป็น สิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ อีกทั้งประชาชนจะต้องได้รับความ เท่าเทียมกันในการขอรับบริการจากการกีฬาแห่งประเทศไทย

4. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) การกีฬาแห่งประเทศไทยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้รับทราบข้อมูลในการดำเนินงาน การบริการ อุปกรณ์กีฬา สถานที่ อย่างเหมาะสม ทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยในการใช้งานและสุขภาพของผู้บริโภค พนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยทุกคน จะต้องให้บริการด้วยความสุภาพ สะดวก รวดเร็ว ด้วยความเสมอภาค หากมีข้อบกพร่องในการดำเนินงานส่วนใดที่ส่งผลกระทบต่อด้านลบ จะต้องดำเนินการปรับปรุงให้เกิดความเรียบร้อย โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยจะส่งเสริมให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดอีกด้วย

5. การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Community involvement and development) การกีฬาแห่งประเทศไทย จะมีการจัดกิจกรรมทางสังคม และ/หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชนและสังคม ทั้งในกระบวนการทำงานปกติ (In process) และมีการช่วยเหลือสังคม โดยกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาส (After process) หากเกิดกรณีที่ชุมชนได้รับผลกระทบจากกระบวนการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคมต่อไป

6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The environment) การกีฬาแห่งประเทศไทยจะคำนึงถึงหลักการป้องกันปัญหามลพิษ การรักษาสภาพแวดล้อม การบริโภคอย่างยั่งยืน (Sustainable consumption) และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตและการบริการ

7. การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Innovation business) การกีฬาแห่งประเทศไทย จะนำแนวคิดด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (CSR) มาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน พร้อมมีการวิเคราะห์ถึงนวัตกรรมในการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม พร้อมนำไปเผยแพร่ให้กับสังคมได้นำไปปรับใช้เพื่อเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

8. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate social responsibility report) การกีฬาแห่งประเทศไทยจะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน โดยรวม และรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายแล้ว ยังช่วยในการสอบทานว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการบริหารการจัดการองค์กร

การกีฬาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555 โดยได้มีการจัดการคณะกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แบ่งคณะทำงานเป็น 2 ส่วนคือ คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และคณะทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้มีการดำเนินงานในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) และร่างแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) ขึ้นมาใหม่ ซึ่งแตกต่างจาก แผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2553- 2557) ที่จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งได้มีการดำเนินการร่วมกันระหว่างการกำกับดูแลที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญการแสดงความสามารถรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ไว้ดังนี้

การแสดงความสามารถรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้ และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร อันจะทำให้ประชาชนอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป

การดำเนินกิจกรรม CSR ในองค์กรมีประโยชน์ทั้งในส่วนรูปธรรมที่จับต้องได้ (Tangible) และในส่วนนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible)

องค์กรที่นำแนวคิด CSR ไปปฏิบัติจะเกิดผลลัพธ์ ทั้งในส่วนรูปธรรมที่จับต้องได้ (Tangible) และในส่วนนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) จากผู้ที่อยู่ในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

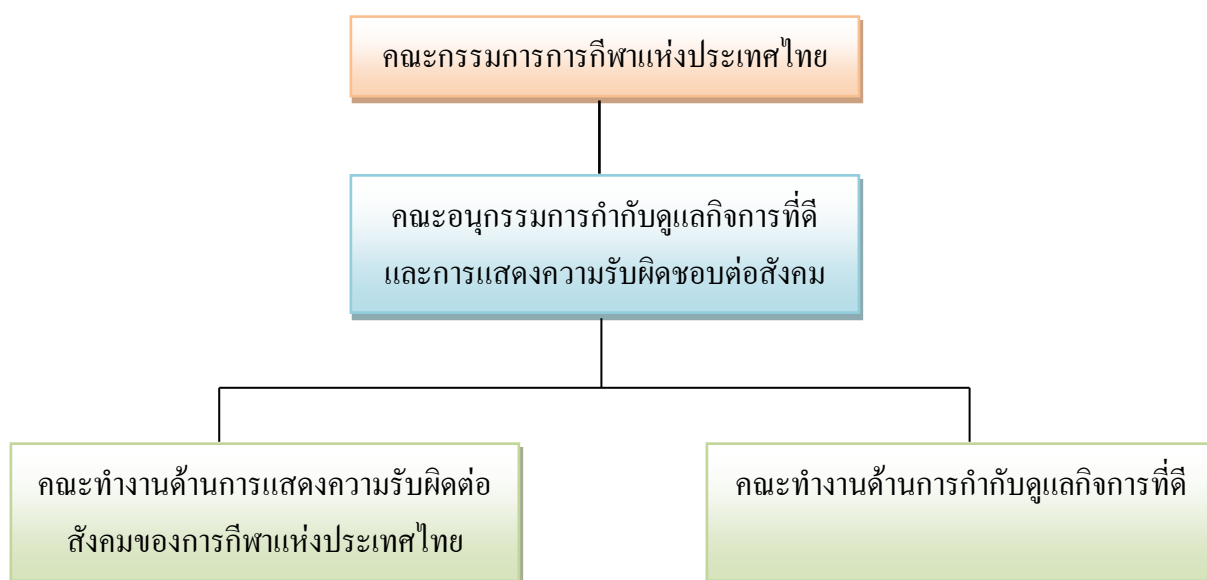
ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม องค์กรจะมีเสถียรภาพ เนื่องจากเป็นที่ต้องการของนักลงทุน ซึ่งเป็นโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้เพิ่มมากขึ้น ในแง่ของพนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงินทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่ชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร

ได้ และองค์กรมีโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการ จากการที่ลูกค้ามีความสุขในการรับบริการจาก องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ประโยชน์ที่เป็นนามธรรม องค์กรจะมีภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสาธารณชนในเชิงบวก เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม โดยมีโครงสร้างการบริหาร ดังภาพที่ 2-14

โครงสร้างการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2556-2559)



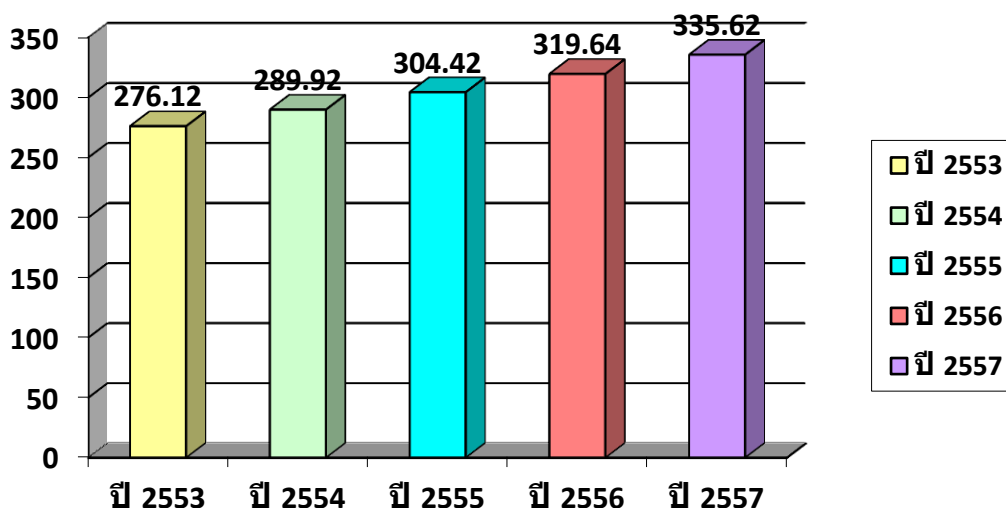
ภาพที่ 2-14 แผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2555 ข, หน้า 8)

การกีฬาแห่งประเทศไทยมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม โดยใช้แนวทางความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนในการพัฒนาชุมชน สังคมและ สิ่งแวดล้อม เพื่อลดการเกิดปัญหาของสังคมและมีการวางแผนงานหลักไว้ 2 แผนงาน คือ การร่วม พัฒนาชุมชนและสังคม และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมมีกิจกรรม 2 กิจกรรมคือ

1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การบริจาคโลหิต การบริจาคเงินให้กับโครงการต่าง ๆ ผ่านทางกระทรวง ฯ การจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรการกุศล อื่น ๆ ที่ขอความร่วมมือ เป็นต้น

2. การพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยกิจกรรมกีฬาเป็นสื่อกลาง เช่น การจัดกิจกรรมวันเด็กทั่วประเทศ การจัดกีฬาแดนสามัคคีเกมส์ ฟุตบอลสนามจันทร์ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

ในด้านงบประมาณการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น จากการศึกษาพบว่าการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2557 และเพิ่มจำนวนงบประมาณขึ้นในแต่ละปี ปี พ.ศ. 2553 เป็นเงิน 276.17 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2554 เป็นเงิน 289.92 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2555 เป็นเงิน 304.42 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2556 เป็นเงิน 319.64 ล้านบาท และปี พ.ศ. 2557 เป็นเงิน 335.62 ล้านบาท ดังภาพที่ 2-15



ภาพที่ 2-15 งบประมาณในการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการเกิดปัญหาของสังคมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2557

3. รูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย การดำเนินกิจกรรม CSR ของการกีฬาแห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2552-2554 ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสูงสุด โดยมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามภารกิจโดยมิได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ด้วยเหตุนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทย จึงสร้างสรรค์กิจกรรมพิเศษและกิจกรรมทางด้านการกีฬา เพื่อตอบสนองความต้องการของ

ประชาชนได้อย่างครอบคลุม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ประชาชนในประเทศมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี สามารถแบ่งกิจกรรมได้ 2 ด้าน ดังนี้

3.1 รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในหลายรูปแบบ ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม โดยการจัดโครงการต่าง ๆ ดังนี้

กิจกรรมงานวันเด็กแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2552 การกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกับ กระทรวงศึกษาธิการในการจัดงานวันเด็กแห่งชาติประจำปี พ.ศ. 2552 ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 75 จังหวัด โดยกิจกรรมที่จัดขึ้นในงานวันเด็กแห่งชาติ ในส่วนกลาง ณ สนามกีฬาหัวหมาก มีดังนี้ การแข่งขันกีฬาฟุตบอล 7 คน การแข่งขันกีฬาว่ายน้ำ การแข่งขันกีฬาเทนนิส การแข่งขันบาสเกตบอล การแข่งขันวอลเลย์บอล การแข่งขันเทเบิลเทนนิส การแข่งขันแบดมินตัน การแข่งขันวิ่ง 31 ขา การแข่งขันกีฬาเปตอง กีฬามหาสนุก การแข่งขันเครื่องบิน/รถบังคับวิทยุ การตอบปัญหาบนเวที การประกวดวาดภาพ ระบายสี การจัดนิทรรศการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เด็กและเยาวชนกล้าคิด กล้าแสดงออก และปลูกฝังค่านิยมในการเล่นกีฬา

กิจกรรม “วิ่งสะสมสุขภาพ” ณ สนามฟุตบอล การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักกีฬาและประชาชนทั่วไปที่รักการออกกำลังกายเข้าร่วมโครงการและทดสอบสมรรถภาพทางกาย เพื่อให้ร่างกายมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมีบริการวัดองค์ประกอบร่างกาย (ไขมันและน้ำ) วัดความดันและการทดสอบสมรรถภาพระบบหัวใจ ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งผู้ที่ผ่านเกณฑ์จะได้รับใบประกาศและเหรียญที่ระลึกจากผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย

โครงการแข่งขันกีฬา “แดนสามัคคีเกมส์” การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการร่วมกับกรมราชทัณฑ์ ในการจัดการแข่งขันกีฬาแดนสามัคคีเกมส์ (Sports behind bars) อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ต้องขังในเรือนจำ และทัณฑสถานต่าง ๆ ทั่วประเทศ มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง อีกทั้งมีการพัฒนาทักษะด้านกีฬา พร้อมทั้งจะนำไปใช้การประกอบอาชีพภายหลังจากพ้นโทษ โดยกำหนดการคัดเลือกระดับภาคต่าง ๆ 5 ภาค โดยทำการแข่งขันในรอบต่าง ๆ ณ เรือนจำในแต่ละภาค คือ ภาค 1 ณ เรือนจำพิเศษธนบุรี ภาค 2 ณ เรือนจำจังหวัดกาญจนบุรี ภาค 3 ณ ที่ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก จังหวัดนครราชสีมา ภาค 4 ณ เรือนจำจังหวัดตรัง และภาค 5 ณ เรือนจำจังหวัดพิษณุโลก และรอบชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ณ เรือนจำพิเศษธนบุรี

โครงการจัดการแข่งขันฟุตบอลสมัครเล่น 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพทางจิตใจ ทางสังคม ให้กับประชาชนและเยาวชนใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนราธิวาส ยะลา ปัตตานี สงขลา และสตูล ได้มีโอกาสผ่อนคลายความตึงเครียดจากสถานการณ์ปัจจุบัน และช่วยเหลือในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย สำหรับนักกีฬากีฬาฟุตบอลดีเด่นที่ยากไร้ และด้วยโอกาส ให้ได้รับทุนการศึกษาและเล่นฟุตบอลระดับอาชีพที่กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการ 5 ปี (พ.ศ. 2550-2554)

พิพิธภัณฑสถานวิทยาศาสตร์การกีฬาของประเทศไทย ดำเนินการก่อตั้งพิพิธภัณฑสถานวิทยาศาสตร์การกีฬา ขึ้นเพื่อให้เยาวชน และประชาชนได้ ศึกษาผลงานวิทยาศาสตร์การกีฬาของศาสตราจารย์นายแพทย์ อวย เกตุสิงห์ ผู้ก่อตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ซึ่งมีอายุ ครบ 101 ปี ในวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 โดยกำหนดให้จัดตั้งที่อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ยังได้จัดให้มีกิจกรรมเดิน-วิ่ง การกุศลการจัดประชุมวิชาการนวัตกรรมทางการกีฬา และกิจกรรมการออกกำลังกายให้กับบุคลากร ทางการกีฬา และประชาชนทั่วไปด้วย

งานสุขภาพดีวิถีไทย “Thailand Health & Wellness 2009” กทท. ร่วมกับสมาคมสุขภาพศึกษา พลศึกษา และสันทนาการแห่งประเทศไทย (Thai association for health, physical education and recreation) สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และ Nation group จัดกิจกรรมด้านกีฬาและการออกกำลังกาย ในงานสุขภาพดีวิถีไทย “Thailand Health & Wellness 2009” ขึ้นระหว่างวันที่ 23-26 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 ณ อิมแพ็คเมืองทองธานี เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนคนไทยเกิดทัศนคติที่ดี และมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง ในการรักษาสุขภาพให้แข็งแรง รวมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชน ในเรื่องโรคร้ายไข้เจ็บต่าง ๆ จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ในวงการแพทย์ และสาธารณสุข ซึ่งจะเป็นการป้องกันเบื้องต้นมิให้เกิดโรคร้ายไข้เจ็บกับประชาชนได้อย่างแท้จริง

โครงการคลังอุปกรณ์กีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทางด้านกีฬาของประเทศ และการส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกายเล่นกีฬาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกีฬาแห่งประเทศไทย จึงดำเนินการจัดซื้ออุปกรณ์กีฬาที่ได้มาตรฐาน จำนวน 11 ชนิดกีฬา ได้แก่ ฟุตบอลวอลเลย์บอล บาสเกตบอล ตะกร้อ เปตอง เทนนิส แบดมินตัน ขกน้ำหนัก มวยสากลสมัคร เล่น เทควันโด และกอล์ฟ เพื่อให้บริการแก่นักกีฬาเยาวชนและประชาชน ในการจัดกิจกรรมการ ออกกำลังกายและเล่นกีฬา ซึ่งจะช่วยสร้างกระแสความตื่นตัวในการเล่นกีฬาของประชาชนในแต่ละจังหวัดและผลักดันให้นักกีฬาเกิดความมุ่งมั่น ในการฝึกซ้อมกีฬาสามารถพัฒนา กีฬาของประเทศไปสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อการอาชีพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

โครงการ e-learning “อิสระแห่งการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา” การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการ วางแผนด้านพัฒนาองค์ความรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนที่ต้องการ ความรู้ด้านกีฬาสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ในทุกที่โดยจัดทำโครงการ e-learning “อิสระแห่ง การเรียนรู้ ทุกที่ ทุกเวลา” หรือ สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยมีกรนำ เสนอการเรียนการสอนทางด้านกีฬาในรูปแบบของการผสมผสานระหว่าง วิดีโอ เสียงภาพ เคลื่อนไหว และตัวอักษร ทำให้บทเรียนมีความน่าสนใจ และง่ายต่อการทำความเข้าใจซึ่งจะช่วยให้ ผู้ที่ต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถเลือกเวลาและสถานที่ในการเรียน ได้ตามความสะดวก ทั้งนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ทำการอัป โหลดข้อมูลการฝึกสอนกีฬา กติกา และข้อมูลด้านกีฬา ที่การกีฬาแห่งประเทศไทยจัดทำขึ้น เข้าสู่เครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยลิงก์ข้อมูล ผ่านเว็บไซต์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทย

มหกรรมกีฬามหามงคล ปี พ.ศ. 2552 “พลังกีฬา 7 วัน ออกกำลังกาย ทั้งครอบครัว” การกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรุงเทพมหานครและกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จัด มหกรรมกีฬามหามงคล ปี พ.ศ. 2552 ภายใต้คอนเซ็ปต์“พลังกีฬา 7 วัน ออกกำลังกายทั้งครอบครัว” เมื่อวันที่ 4-5 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ณ สนามกีฬาหัวหมาก การกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อรณรงค์ การออกกำลังกายทั้งครอบครัวซึ่งจะส่งผลให้ประชาชน คนไทยก้าวไปสู่การมีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง ห่างไกลโรคภัยไข้เจ็บ

กิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย การกีฬาแห่งประเทศไทย จัดกิจกรรมส่งเสริม การออกกำลังกาย แก่ประชาชนทั่วไป โดยจัดให้มีผู้นำการออกกำลังกายแบบแอโรบิกให้กับ ประชาชนทั่วไป ณ บริเวณลานพลาซ่า ด้านหน้าอินดอร์สเตเดียม สนามกีฬาหัวหมาก ทุกวัน เวลา 18.00 น.-19.00 น. นอกจากนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งชมรมออกกำลังกายภายในสวน สุขภาพ จำนวน 5 ชมรม ได้แก่ ไทเก๊กซี้กง ลีลาศ รำไม้พลอง และโยคะธรรม เพื่อให้ประชาชนได้มี โอกาสรวมกลุ่มกันเล่นกีฬา ออกกำลังกายและวิ่งเพื่อสุขภาพ ซึ่งจะส่งผลให้มีสุขภาพจิตและ สุขภาพกาย ที่สมบูรณ์ แข็งแรง ช่วยสร้างภูมิคุ้มกันด้านโรคภัยให้กับร่างกาย อันจะนำไปสู่สุขภาพที่ดี ของคนในประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

การให้บริการข้อมูลทางวิชาการการกีฬาแห่งประเทศไทย ให้บริการข้อมูลทาง วิชาการประกอบด้วยคู่มือกติกา สื่อวีดิทัศน์เกี่ยวกับกีฬานานาชาติ เพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูล ที่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎ กติกาของสหพันธ์กีฬา ระดับนานาชาติ รวมทั้งจัดทำสารวิทยาศาสตร์การกีฬา รายงานวิจัยทางการกีฬา และคู่มือทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อให้บุคคลที่สนใจ ได้รับความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาที่ถูกต้องและทันสมัย

การให้บริการห้องสมุดกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทย เปิดให้บริการห้องสมุดกีฬา เพื่อให้บุคลากร ภายในองค์กรและบุคคลทั่วไปสามารถค้นคว้าข้อมูลข่าวสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาได้จากหนังสือเอกสารและทางอินเทอร์เน็ตภายในห้องสมุดกีฬา นอกจากนี้ การกีฬาแห่งประเทศไทย ยังให้บริการชมวิดิทัศน์เกี่ยวกับการออกกำลังกายและการเล่นกีฬานิตต่าง ๆ ภายในห้องสมุดกีฬา

การให้บริการเข้าชมพิพิธภัณฑ์กีฬาแห่งชาติ การกีฬาแห่งประเทศไทย จัดให้มีบริการเข้าชม พิพิธภัณฑ์กีฬาแห่งชาติแก่ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันการศึกษา นักกีฬา สื่อมวลชน หน่วยงานจากต่างประเทศ ฯลฯ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลกีฬา และประวัติความเป็นมาของกีฬา เป็นต้น

การให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านสถานที่แก่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน การกีฬาแห่งประเทศไทย ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการใช้พื้นที่ ของสนามกีฬาหัวหมาก เช่น ราชมั่งคณาภิพาสถาน และอินดอร์สเตเดียม ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเอื้ออำนวยพื้นที่ภายในการกีฬาแห่งประเทศไทย สำหรับเป็นที่จอดรถในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในช่วงเดือนมกราคมของทุกปี ซึ่งสามารถลดปัญหาการจราจรของพื้นที่โดยรอบมหาวิทยาลัยรามคำแหง

การให้บริการระบบรายงานผลการแข่งขันกีฬา การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการให้บริการระบบรายงานผลการแข่งขันกีฬาแก่หน่วยงานภายนอกที่ร้องขอมายังการกีฬาแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้การอบรม การใช้งานและควบคุมการใช้งานระบบรายงานผลระหว่างการแข่งขันกีฬาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ซึ่งจากการอบรมอาสาสมัครในการใช้ระบบรายงานผลการแข่งขันกีฬาต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เยาวชนได้รู้จักกีฬา ทราบถึงกฎ กติกา การแข่งขันกีฬาชนิดต่าง ๆ เนื่องจากอาสาสมัครส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเยาวชน นักเรียน นักศึกษา ทำให้เยาวชนได้รู้จักและสนใจทางด้านกีฬามากขึ้น ทั้งยังเป็นการช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่การกีฬาแห่งประเทศไทย

3.2 รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม

การอนุรักษ์ป่าชายเลนที่คลองโคกน จังหวัดสมุทรสงคราม การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้จัดกิจกรรมการเดินทางไปปลูกป่าชายเลนที่คลองโคกน จังหวัดสมุทรสงคราม โดยนำพนักงานและผู้ช่วยปฏิบัติงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมพัฒนาพื้นที่ป่าชายเลน ให้เกิดความสมบูรณ์เป็นที่ดำรงชีวิตของสัตว์น้ำชายฝั่ง ประชาชนในพื้นที่สามารถประกอบอาชีพการประมงได้อย่างพอเพียง ไม่ต้องย้ายไปทำงานไกลจากภูมิลำเนาบ้านเกิด

กิจกรรมหน้าบ้าน นำมอง การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการพัฒนาภูมิทัศน์และพื้นที่สีเขียว ภายในสนามกีฬาที่รับผิดชอบโดยจัดให้มีการปลูกต้นไม้ ร่มเงาและไม้สวยงาม สำหรับให้ประชาชนเข้ามาพักผ่อนหย่อนใจ นอกจากนี้ ในส่วนภูมิภาค ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมในวันสำคัญต่าง ๆ เช่น ศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 3 ร่วมกับจังหวัดนครราชสีมา ร่วมกันปลูกต้นไม้ถวายแด่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถในวันแม่แห่งชาติ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2552

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย กิจกรรมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมโดยแยกเป็นโครงการ ๆ และมีการดำเนินงานภายนอกมากกว่าการดำเนินงานภายในองค์กร และยังมี การดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง การกีฬาแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร และมีการดำเนินกิจกรรมตามตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำหนดแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ 8 ประการ ดังนี้ การกำกับกับการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี (Good governance) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair operating practices) การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) การร่วมพัฒนาชุมชน และสังคม (Community involvement and development) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The environment) การเผยแพร่ นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Innovation business) การจัดทำรายงานด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate social responsibility report) แต่การกีฬาแห่งประเทศไทยได้มีการดำเนินงานเพียง 3 หลักการ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) การเคารพ สิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) และการดูแลรักษา สิ่งแวดล้อม (The environment) เมื่อพิจารณาตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมที่การกีฬาแห่งประเทศไทยต้องปฏิบัติ นั้น ยัง ไม่ครบตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุงในปี พ.ศ. 2556 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) เป็นระบบที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิม ที่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลใน หัวข้อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้าน ต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากลจึงสามารถกล่าวได้ว่าระบบ

SEPA เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ ให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556, หน้า 3-4) ในกรณีนี้ กระทรวงการคลังกำหนดให้การกีฬาแห่งประเทศไทย เข้าสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นไป โดยในปี พ.ศ. 2556 เป็นการเตรียมความพร้อมจัดทำเอกสารรายงานตามข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งคณะทำงานพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพของการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการนั้น เมื่อพิจารณาตามหลักการการบริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ มีการกำหนดแนวคิดค่านิยมและหลักการสำหรับการประเมินอยู่ 12 ประการ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความสมดุล การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การเห็นคุณค่าของบุคลากรและลูกค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การมีมุมมองเชิงระบบ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556, หน้า 6-15) สำหรับหัวใจสำคัญของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational profile) ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ โดยรวม ซึ่งมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการองค์กรมาเป็นหัวข้อพิจารณาและประเมินผลองค์กร องค์ประกอบของเกณฑ์แบ่งออกเป็น 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ รวม 1000 คะแนน ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม จะอยู่ใน หมวด 1 การนำองค์กร รวมคะแนน 120 คะแนน แบ่งเป็นการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง 70 คะแนน การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม 50 คะแนน

โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้หมายเหตุไว้ว่า ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีผลต่อความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ ไปประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ และในการจัดการกระบวนการทำงานด้วย ควรมีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม โดยใช้ Green technology หรือวิธีอื่น ๆ หรือกิจกรรมการอนุรักษ์ ไว้ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร ซึ่งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จะไม่ครอบคลุมถึงสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร จากเกณฑ์

ดังกล่าวข้างต้นจะอยู่ในหมวดของผู้นำองค์กร โดยมีตัวชี้วัดคือผลลัพธ์จากประเด็นคำถามที่คณะกรรมการ ฯ ได้กำหนดขึ้นไว้ เพื่อให้องค์กรรัฐวิสาหกิจมีการยกระดับความสามารถในการดำเนินการสู่สากล สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนของประเทศต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556, หน้า 35-47)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรีกีฬาแห่งประเทศไทย โดยนำเสนอการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกตามแนวการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรีกีฬาแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มเป้าหมายที่ 1 คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 13 คน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ผู้ว่าการกรีกีฬาแห่งประเทศไทย รองผู้ว่าการกรีกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ของกรีกีฬาแห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรีกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 4 คน
2. เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการ รองประธาน หรือเลขานุการคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรีกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 2 คน
3. เป็นผู้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในสมาคมกรีกีฬาแห่งประเทศไทย จำนวน 5 คน

4. ผู้ที่เป็นคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอยู่ในคณะกรรมการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2 คน

5. สามารถอุทิศเวลากับการตอบแบบสอบถามตลอดระยะเวลาดำเนินการวิจัยด้วยความสมัครใจ

กลุ่มเป้าหมายที่ 2 คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 9 คน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน

2. เป็นผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์คณะกรรมการ รองประธาน หรือเลขานุการคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทย มีจำนวน 1 คน

3. เป็นนายก หรืออุปนายก สมาคมกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทยที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 1 คน

4. เป็นคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน 1 คน

5. เป็นคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน

6. เป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรจำนวน 2 คน

7. เป็นผู้มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในสมาคมกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทยที่ไม่เคยมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 1 คน

8. เป็นผู้มีประสบการณ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร บริษัทที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน

9. สามารถอุทิศเวลากับการตอบแบบสอบถามตลอดระยะเวลาดำเนินการวิจัยด้วยความสมัครใจ

กลุ่มเป้าหมายที่ 3 คือ ผู้บริหาร คณะทำงาน บุคลากรของกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกสิวิสาหกิจแห่งประเทศไทย

2. วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามกลุ่มเป้าหมายที่ 1, 2 และ 3 โดยแต่ละกลุ่มจะมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ผู้เชี่ยวชาญที่สมัครใจ และอุทิศเวลาและได้ตรงตามคุณสมบัติ และยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2.2 ส่งหนังสือจากคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยด้วยตนเอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย

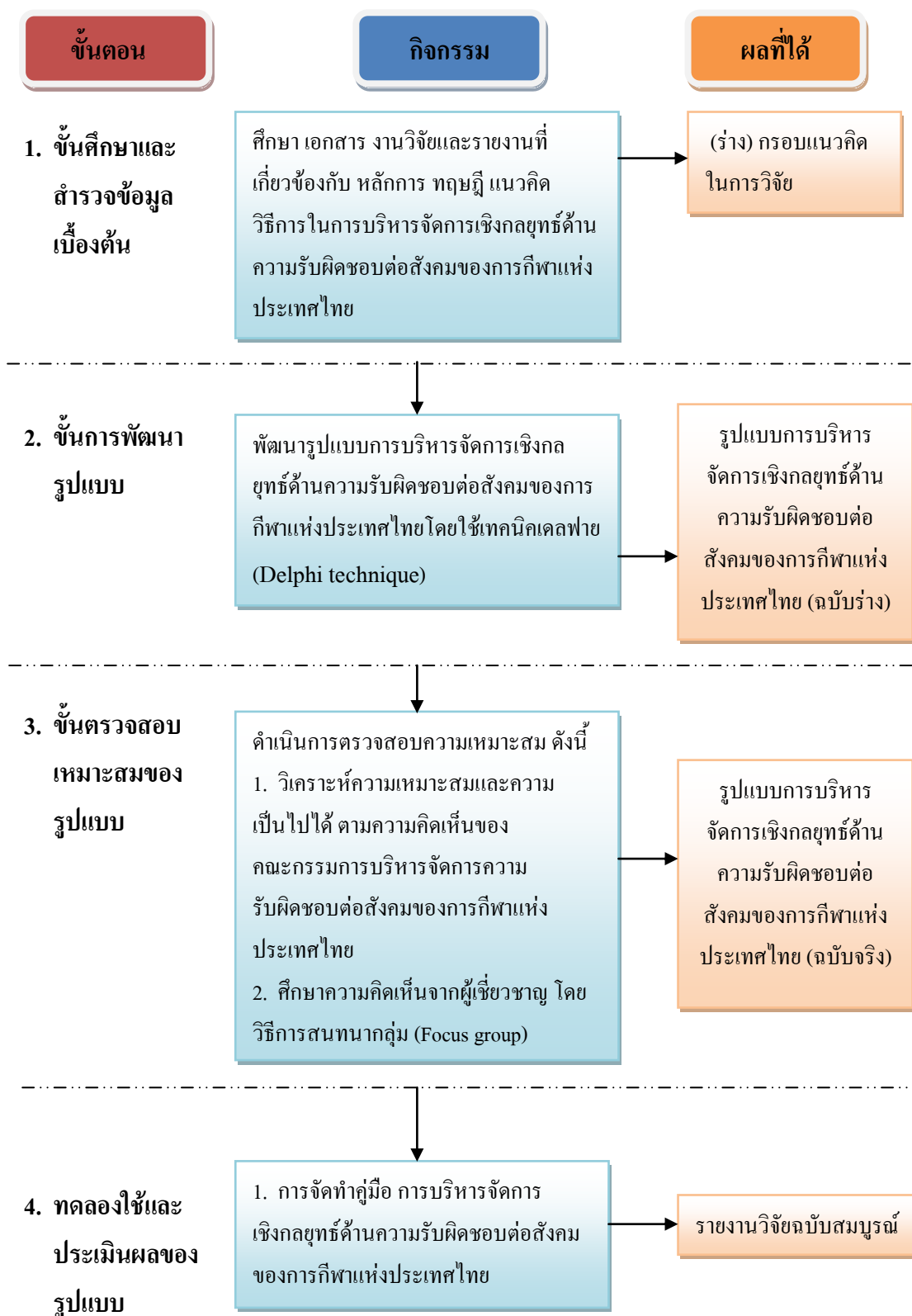
ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จากเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำคู่มือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยนำเสนอเป็นคู่มือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อนำไปใช้ต่อไป ดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชนิด คือแบบสอบถามปลายเปิด (Open end) และแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating scale) มีจำนวน 3 ฉบับ ดังนี้
ฉบับที่ 1 แบบสอบถามที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (สุภาพค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 95)

โครงสร้างของแบบสอบถามรอบที่ 1 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ด้านการกำหนดทิศทาง การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม เพื่อนำแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 แบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert scale) ที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในรอบที่ 1 แต่ได้แสดงตำแหน่งคำตอบของกลุ่ม คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) พร้อมทั้งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะรายจากการตอบในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ตามลำดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบในการตอบแต่ละข้อคำถามตามค่าสถิติที่ให้ไว้

โครงสร้างของแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ประกอบด้วย 2 ตอน เหมือนในรอบที่ 1 แต่จะเป็นแบบสอบถามสำหรับค่านำหนักความคิดเห็นกำหนดไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ในการกำหนดเป็นรูปแบบ
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมาก ในการกำหนดเป็นรูปแบบ
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับปานกลาง ในการกำหนดเป็นรูปแบบ
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับน้อย ในการกำหนดเป็นรูปแบบ
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด ในการกำหนดเป็นรูปแบบ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแบบสอบถามปลายเปิด

1. การสร้างแบบสอบถามปลายเปิด โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย
2. กำหนดรายละเอียดของข้อคำถามเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้นจึงร่างแบบสอบถามให้ตรงประเด็น ครอบคลุมทุกประเด็นที่ต้องการ
3. นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเข้าใจในภาษาที่ใช้ เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามมีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยการหาค่าดัชนีความเหมาะสม (IOC: Index of Item Objective Congruence) หรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (ภาคผนวก ข)
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ แล้วจัดพิมพ์แบบสอบถาม นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย เข้าสู่กระบวนการเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 1 จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน (ภาคผนวก ข)
5. นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาสรุปประเด็น เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert scale) เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป

การพัฒนาแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นวิธีการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปมติจากข้อค้นพบที่ได้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้อง เทคนิคเดลฟายพัฒนาขึ้นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1960 โดย โอลาฟ เฮลเมอร์ และนอร์แมน ดาลกี ลักษณะทั่วไปของเดลฟาย เป็นการใช้แบบสอบถามในการแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญไม่ทราบว่าเป็นใครบ้าง ไม่ทราบว่าคุณเชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ มีความคิดเห็นอย่างไร หลีกเลียงและลดผลกระทบหรืออิทธิพลของบุคคลในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากันและลดผลกระทบจากผู้เชี่ยวชาญด้วยกันอาจมีการเก็บแบบสอบถามหลายรอบ โดยผู้เชี่ยวชาญจะตอบแบบสอบถามแต่ละรอบอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้คำตอบเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกัน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเบื้องต้น เช่น การวัดแนวโน้มส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน ค่าเฉลี่ย และการวัดการกระจายของข้อมูล

1. กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย ควรเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบถูกต้อง และสามารถทำวิจัยได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต

1.2 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่ควรให้สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อช่วยลดอัตราความคลาดเคลื่อน และช่วยให้ความคลาดเคลื่อนนั้นลดน้อยลง (Macmillan, 1971, p. 52 อ้างถึงใน สถิติและวิธีวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2556, หน้า 170)

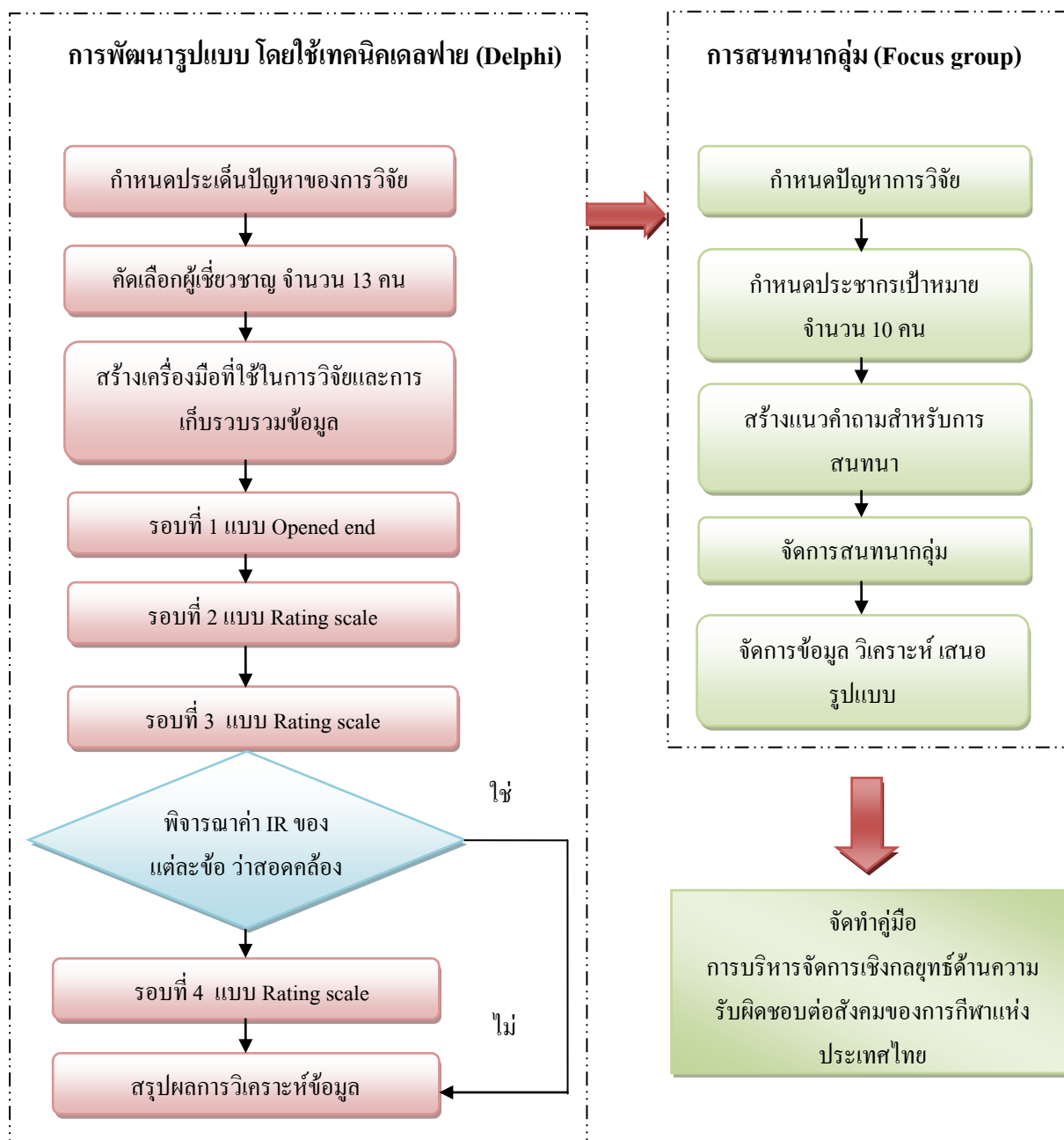
จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.02-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-28	0.46-0.44	0.02

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยแบ่งการเก็บออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

1. ดำเนินการโดยคัดเลือกจากข้อความในฉบับที่ 2 ที่มีค่า ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างคลอไทล์ที่ 1.50 ลงมา จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. นำผลที่ได้จากการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นแนวคำถามในการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ดังภาพที่ 3-2



ภาพที่ 3-2 สรุปกระบวนการพัฒนาารูปแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 3 รอบ และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ในรอบที่ 1 จากแบบสอบถามปลายเปิดผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย โดยนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตัดทอนข้อความที่ซ้ำซ้อน หรือส่วนเกินไปจากขอบข่ายที่กำหนดไว้ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำผลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00

3. การวิเคราะห์ที่ได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อพัฒนารูปแบบใช้การคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์รายข้อ เพื่อตรวจสอบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากรายข้อที่มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญ

4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยการจัดตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยการจัดลำดับข้อมูลตามข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นตารางและความเรียงตามลำดับ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เอกสารงานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 13 คน

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย รอบที่ 1 จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-end)

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รอบที่ 2 จากแบบสอบถามความคิดเห็น

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รอบที่ 2 จากแบบสอบถามความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำคู่มือ รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยนำเสนอเป็นคู่มือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทยเพื่อนำไปใช้ต่อไป และจัดทำรูปเล่มงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

การศึกษาข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร งานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทยเพื่อนำมาร่างกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า แนวคิดและหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooperate Social Responsibility: CSR) ขององค์กรต่าง ๆ เช่น มาตรฐาน ISO 26000 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กตล.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และกิจการแห่งประเทศไทย (กทท.) มีการดำเนินงานครอบคลุมตามแนวคิดและหลักการ ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 2) สิ่งแวดล้อม
- 3) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 4) การคุ้มครองผู้บริโภค
- 5) การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม
- 6) สิทธิมนุษยชน
- 7) มาตรฐานแรงงาน
- 8) ชุมชนและสังคม
- 9) นวัตกรรม และ
- 10) การต่อต้านการคอร์รัปชัน

โดยสรุปพบว่า ประเด็นและข้อตกลงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน และมีความหลากหลายอย่างชัดเจน ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและสถาบันนั้น ๆ แต่จะครอบคลุมตามมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ด้านสังคม ได้แก่ บุคคล และชุมชนทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ทุน รายรับ รายจ่าย ทรัพยากร และสถานะขององค์กร และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

2. ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับองค์กร กิจาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ และการสื่อสารทางการตลาดที่ช่วยให้องค์กรกิจการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรกิจการได้

2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลลัพธ์ทางบวกในการนำองค์กรกิจการ ดังนี้

2.2.1 ทำให้องค์กรกีฬาได้รับความนิยมน และการเข้าถึงของกีฬาที่มีอยู่ทั่วโลก ซึ่งเชื่อได้ว่า การดำเนินงานด้าน CSR ในกีฬานั้นสามารถเป็นสื่อที่สามารถกระจายไปได้อย่างแพร่หลาย และเป็นอำนาจของการสื่อสารอย่างหนึ่ง

2.2.2 ทำให้เยาวชน ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมใน โครงการ CSR ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับองค์กรกีฬา หรือนุเคราะห์ทางกีฬา

2.2.3 สามารถส่งผลการทบทวนเชิงบวกผ่าน โครงการและนวัตกรรมที่ออกแบบมาเพื่อการออกกำลังกายได้

2.2.4 เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมของกลุ่มและช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

2.2.5 สามารถนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นทางด้านวัฒนธรรมและการบูรณาการองค์กร

2.2.6 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาอาจนำไปสู่การเพิ่มความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.2.7 สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจต่อลูกค้า ผู้รับบริการ ในผลประโยชน์ที่อาจจะได้รับ

2.3 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กรกีฬา องค์กรกีฬามีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กรโดยยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี รับผิดชอบต่อลูกค้าและพนักงานแล้ว กิจกรรมภายนอกองค์กร ได้แก่ โครงการกีฬาเพื่อการกุศล มีการจัดโครงการขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรกีฬาอาชีพเข้าไปสนับสนุนและพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพในชุมชนมากขึ้น โครงการที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรกีฬา สมาคม ตัวนักกีฬา ลีคต่าง ๆ และทีม โครงการให้โอกาสกับผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

3. ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ ความหมาย แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาวและการตัดสินใจกลยุทธ์ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กร

แนวคิดพื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดการจัดการใหม่ ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งในองค์กรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขัน และก้าวสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคโลกไร้พรมแดนที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้อยู่ตลอดเวลา ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงได้พัฒนามาใช้ ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลายมากขึ้น การจัดการที่ใช้กลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ช่วยกันคิด ช่วยกันผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง

องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน เพื่อเข้ากระบวนการสู่กระบวนการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นข้อความแบบสอบถามได้ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ และด้านการประเมินผลและการควบคุม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬาท่านมีความคิดว่รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยควรมีรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไรในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) หมายถึง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค หรือ ข้อจำกัด (Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

3.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy)

4. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

4.1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

4.3 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)

5. ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

5.1 การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

5.2 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม

5.3 การแก้ไขปรับปรุง

เมื่อผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสู่กระบวนการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1, 2 และรอบที่ 3 เพื่อเข้าสู่กระบวนการของการสร้างและการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนที่ 2 ด้วยเทคนิคเคลฟายต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพาแห่งประเทศไทย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพาแห่งประเทศไทย รอบที่ 1 จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open end)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 ท่าน โดยการนัดหมายล่วงหน้าตามวันเวลา สถานที่ ที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวกในการให้สัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบสัมภาษณ์ไปยังผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ (ตามรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ข) ซึ่งสามารถสรุป ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพาแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ ดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 จำนวน และค่าร้อยละของสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	9	69.20
หญิง	4	30.80
2. อายุ		
30-39 ปี	3	23.07
40-49 ปี	4	30.78
50-59 ปี	6	46.15
60 ปี ขึ้นไป		

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	4	30.77
ปริญญาโท	7	53.85
ปริญญาเอก	2	13.38
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร	10	76.92
ผู้ปฏิบัติงาน	3	23.08
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
1-5 ปี	2	15.38
6-10 ปี	3	23.08
11-15 ปี	5	38.46
16-20 ปี	3	23.08
21 ปี ขึ้นไป		

จากตารางที่ 4-1 แสดงว่าสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 เพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 มีอายุ 50-59 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 อายุ 40-49 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.78 และอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.07 โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.85 ปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.38 ผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 ในตำแหน่งผู้ปฏิบัติ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 ระยะเวลา 16-20 ปี และ 6-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 และระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38

ส่วนที่ 2 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย ตามกระบวนการบริหาร 5 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ด้าน

การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) และด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทยควรมีรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

กิจการกีฬาแห่งประเทศไทยมีหน้าที่ในการส่งเสริมการกีฬาของประเทศในทุก ๆ ด้าน เมื่อพิจารณาจากภารกิจแล้ว จะพบว่า การดำเนินงานของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็น “ธุรกิจเพื่อสังคม” หรือที่เรียกว่า CSR-in-process คือการดำเนินการที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกิจกรรมจะแตกต่างจากกระบวนการทำงานหลัก หรือเรียกว่า CSR-after-process จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

“กิจการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาของชาติ ควบคู่กับการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

กิจการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร ภารกิจของการดำเนินงานจึงเป็นการกระทำเพื่อสังคม โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และบทบาทขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม มีทิศทางและเป็นรูปธรรม

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

การกำหนดเป้าหมาย เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ โดยการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างยั่งยืน

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค หรือข้อจำกัด (Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

จุดแข็ง (S) คือ เป็นองค์กรเพื่อสังคมทางด้านการกีฬา จุดอ่อน (W) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)

โอกาส (O) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทยมีความตื่นตัวของกระแสสังคมทางด้านการรณรงค์ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อจำกัด (T) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการจัดกิจกรรมให้กับชุมชน

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

3.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT analysis ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกีฬาแห่งประเทศไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในด้านการพัฒนาชุมชน สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างภาพลักษณ์การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy)

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้นำกลยุทธ์ระดับองค์กร มาแปลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

แนวทางที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการดำเนินการ เช่นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค เป็นต้น

แนวทางที่ 2 การสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อลดการเกิดปัญหาของสังคม

แนวทางที่ 3 เผยแพร่นวัตกรรมโครงการหรือกิจกรรมผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อสร้างความตื่นตัวในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประชาชนทั่วไปรับทราบ

4. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร 2) การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การกระจายกลยุทธ์

4.1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการกำหนดแผนงานและจัดสรรทรัพยากร โดยมอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้ดำเนินงานในการจัดทำแผนงานกำหนดกิจกรรม และทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานหลักในการให้บริการแก่สังคม จึงไม่ได้มีการกำหนดส่วนงานด้านนี้โดยเฉพาะ แต่ได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีผู้แทนที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นประธานอนุกรรมการ

4.3 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การบริหารจัดการเพื่อกำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนส่วนงานใด ๆ แต่มีการให้ความรู้ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยการเชิญผู้มีความรู้และผู้ทรงคุณวุฒิมาถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ให้กับบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)

ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานทางด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยได้ให้คณะทำงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทั้งองค์กร

5. ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

5.1 การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการติดตาม และประเมินผล แผนงาน/ โครงการ และรายงานผลตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งการติดตามและประเมินผลในทุกไตรมาส ในแต่ละปีงบประมาณ

5.2 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม

ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย จัดตั้งคณะทำงานการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Assessor Team: SAT) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

5.3 การแก้ไขปรับปรุง

คณะทำงานได้มีการนำผลการดำเนินงานที่ได้มาสรุปผลข้อดี และข้อเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยผ่านการเสนอต่อผู้บริหารกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้การรับรอง และนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าวต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสาระสำคัญที่กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากรอบที่ 1 เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ในแต่ละสาระสำคัญของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ปรากฏในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ค่ามัธยฐาน (Median) และหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)				
1.1 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อบ่มงู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมี ความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.4 ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับ เป้าหมายของการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร อย่างชัดเจน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
2. ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)				
2.1 ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหา จุดอ่อน จุดแข็งในการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2.2 ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคใน การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2.3 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)				
3.1 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพ ขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อน หรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไข และสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคม และชุมชนภายในองค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
3.3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายนอก องค์กรทั้งระยะใกล้และไกล	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายในองค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.5 การกีฬาแห่งประเทศไทยหรือ คณะกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบายและแผน ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.6 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.7 ระบุภาพความสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ต้องการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 5 ปี ข้างหน้า	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
3.8 ระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ผลที่จะได้รับและแนวทางการปฏิบัติตาม กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.9 บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
4. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)				
4.1 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติควรมี การมอบหมายความรับผิดชอบต่อ ตามพันธกิจขององค์กร	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
4.2 การวางแผนการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีความสอดคล้อง กับแผนพัฒนาองค์กรกีฬา	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.3 การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.4 การกำหนดตัวชี้วัดเป็นไปตาม แผนงานที่ได้วางไว้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.5 แผนปฏิบัติการมีการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายวิธีการดำเนิน งานการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้ อย่างชัดเจน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	Mdn.	ระดับความคิดเห็น		
		ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
4.6 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และ การใช้ทรัพยากร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.7 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของ ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.8 การจัดทำประกาศ และสื่อสารให้ บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึง พันธะสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5. ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)				
5.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมขององค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.2 การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ควรมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดความ สำเร็จของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.3 การรายงานผลการดำเนินงานเป็น ไตรมาสและสรุปเมื่อครบรอบปี	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.4 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดย การสร้างเครื่องมือในการประเมินแต่ละ แผนงาน กิจกรรม ที่ดำเนินงาน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.5 การติดตามผลการปรับปรุงแก้ไข กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความเห็นด้วย	I.R	ระดับความสอดคล้อง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย				
5.6 การนำผลการดำเนินการงานมา พิจารณาข้อบกพร่องปัญหา และอุปสรรค เพื่อพัฒนาปรับปรุง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.7 การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและ สามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็น ข้อมูลย้อนกลับสู่การดำเนินงานใน ครั้งต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-2 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อความรวมทั้งหมด 31 ข้อ สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบได้ในระดับมากที่สุด โดยมี ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป จำนวน 27 ข้อ และมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จำนวน 4 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นสามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบได้ในระดับมาก และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความน้อยกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับ รอบที่ 2 เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ปรากฏในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทยในด้านต่าง ๆ ตาม
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ภารกิจแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)				
1.1 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.3 ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความ ร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
1.4 ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับ เป้าหมายของการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร อย่างชัดเจน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2. ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)				
2.1 ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหา จุดอ่อน จุดแข็งในการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความเห็นด้วย	I.R	ระดับความสอดคล้อง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย				
2.2 ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึง โอกาสและอุปสรรคใน การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
2.3 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)				
3.1 กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานการณ์ ขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อน หรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไข และสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคม และชุมชนภายในองค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายนอก องค์กรทั้งระยะใกล้และไกล	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความเห็นด้วย	I.R	ระดับความสอดคล้อง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย				
3.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายในองค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.5 การกีฬาแห่งประเทศไทยหรือ คณะกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบายและแผน ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.6 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
3.7 ระบุภาพความสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ต้องการ ที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 5 ปี ข้างหน้า	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
3.8 ระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ผลที่จะได้รับและแนวทาง การปฏิบัติตาม กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
3.9 บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
4. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)				
4.1 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติควรมี การมอบหมายความรับผิดชอบต่อ ตามพันธกิจขององค์กร	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
4.2 การวางแผนการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อองค์กรมีความสอดคล้อง กับแผนพัฒนาองค์กรกีฬา	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.3 การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.4 การกำหนดตัวชี้วัดเป็นไปตาม แผนงานที่ได้วางไว้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.5 แผนปฏิบัติการมีการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายวิธีการดำเนิน งานการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้ อย่างชัดเจน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.6 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และ การใช้ทรัพยากร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
4.7 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของ ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความ เห็นด้วย	I.R	ระดับความ สอดคล้อง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย				
4.8 การจัดทำประกาศ และสื่อสารให้ บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึง พันธะสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5. ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)				
5.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและ ประเมินกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมขององค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.2 การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ควรมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดความ สำเร็จของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.3 การรายงานผลการดำเนินงานเป็น ไตรมาสและสรุปเมื่อครบรอบปี	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.4 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดยการสร้างเครื่องมือในการประเมิน แต่ละแผนงาน กิจกรรม ที่ดำเนินงาน	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.5 การติดตามผลการปรับปรุงแก้ไข กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
5.6 การนำผลการดำเนินการงานมา พิจารณาข้อบกพร่องปัญหา และอุปสรรค เพื่อพัฒนาปรับปรุง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น			
	Mdn.	ระดับความเห็นด้วย	I.R	ระดับความสอดคล้อง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย				
5.7 การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและ สามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็น ข้อมูลย้อนกลับสู่การดำเนินงานใน ครั้งต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 3 มีข้อความรวมทั้งหมด 31 ข้อ สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบได้ในระดับมากที่สุด โดยมี ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป จำนวน 26 ข้อ และมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จำนวน 5 ข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นสามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบได้ในระดับมาก และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความน้อยกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ในวันศุกร์ที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2558 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา การกีฬาแห่งประเทศไทย โดยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในแต่ละรายข้อ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไข เสนอแนะรูปแบบให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย	แนวทางการปฏิบัติ	ผลการพิจารณา
		จากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
1	ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)	<p>1. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น - มีบุคลากรจากองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม - ควรมีการแจ้ง ประสาน ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น 	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
		<p>2. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</p>	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
		<p>3. ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร</p>	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
		<p>4. ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างชัดเจน</p>	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย	แนวทางการปฏิบัติ จากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการพิจารณา ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้
2	ด้านการประเมิน องค์กรและ สภาพแวดล้อม (Environment scanning)	5. ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		6. ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึง โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		7. มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
3	ด้านการกำหนด กลยุทธ์ (Strategy formulation)	8. มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดย พิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้ กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็ง หรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		9. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรมุ่งถึง ประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย	แนวทางการปฏิบัติ จากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการพิจารณา ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้
		10. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็น ด้านสังคมและชุมชนภายนอกองค์กรทั้ง ระยะใกล้และไกล	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		11. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของ การกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็น ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ ควรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใน องค์กร	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		12. มีการกีฬาแห่งประเทศไทยหรือ คณะกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม ควรมี การกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และด้าน สิ่งแวดล้อม	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		13. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		14. มีการระบุภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่ง ประเทศไทยที่คาดการณ์ว่าจะต้องเกิดขึ้นใน อนาคต 5 ปี	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย	แนวทางการปฏิบัติ จากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการพิจารณา ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้
		15. ควรมีการระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ผลที่จะได้รับและแนวทางการปฏิบัติตาม กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจของ การกีฬาแห่งประเทศไทย	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		16. บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและมีส่วนร่วมใน การวางแผนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
4	ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)	17. ควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบต่อ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามพันธกิจ ขององค์กร	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		18. มีการวางแผนพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติ	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		19. มีการกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้น ระยะ กลาง และระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย	แนวทางการปฏิบัติ จากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการพิจารณา ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้
		20. มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นให้ไปตาม แผนงานที่ได้วางไว้ - มีผลผลิตจะต้องมีตัวชี้วัดขององค์กร ทุกตัวชี้วัด - มีการบริหารความเสี่ยง - มีการควบคุมบริหารจัดการความเสี่ยง	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		21. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมี การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		22. มีการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารให้ บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึงโครงการ กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยทุกช่องทาง สื่อสาร	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้
		23. การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อ การเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ ทรัพยากร	ไม่เหมาะสมและ เป็นไปได้
		24. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของ ระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ไม่เหมาะสมและ เป็นไปได้

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคมของการกีฬา แห่งประเทศไทย	แนวทางการปฏิบัติ จากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการพิจารณา ความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้
31.		มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและ สามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูล ย้อนกลับสู่การดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	มีความเหมาะสม และมีความเป็น ไปได้

จากตารางที่ 4-4 แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยในแต่ละด้าน และรายชื่อทั้งหมด 5 ด้าน จำนวน 31 ข้อ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) จำนวน 4 ข้อ ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) จำนวน 3 ข้อ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) จำนวน 9 ข้อ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) จำนวน 8 ข้อ ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) จำนวน 7 ข้อ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในแต่ละด้าน และรายชื่อ สรุปได้ดังนี้

ด้านการกำหนดทิศทาง จำนวน 4 ข้อ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม จำนวน 3 ข้อ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

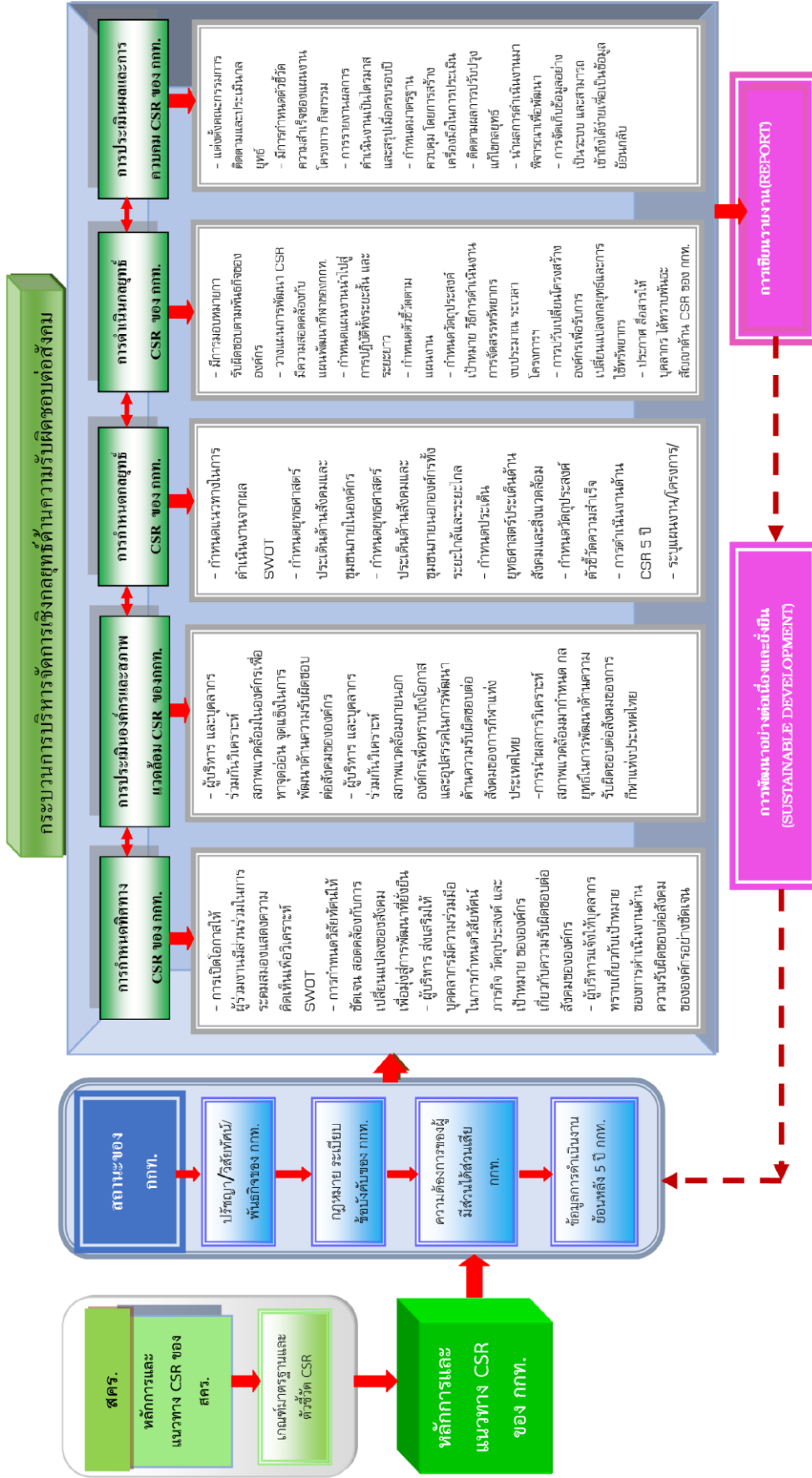
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 9 ข้อ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รูปแบบเดิมมีจำนวน 8 ข้อ เหลือจำนวน 6 ข้อ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยยังไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จำนวน 2 ข้อ คือ การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร การปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยังมีความไม่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้ที่จะนำไปกำหนดเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ด้านการประเมินผลและการควบคุม จำนวน 7 ข้อ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ซึ่งจากเดิมจำนวน 31 ข้อ เหลือ จำนวน 29 ข้อที่จะนำมาใช้เป็นรูปแบบได้ หลังจากได้ข้อสรุปแล้วผู้วิจัยจึงได้จัดทำผังภาพรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ดังภาพที่ 4-1 แล้วนำ รูปแบบนี้ไปสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเป็นรูปเล่มงานวิจัยฉบับจริง ตีพิมพ์เผยแพร่ สร้างเป็นคู่มือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยและนำไปใช้ต่อไป

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย
(Strategic Management Model of Social Responsibility of Sports Authority of Thailand)



ภาพที่ 4-1 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทยในด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 กระบวนการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทย และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทย

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง จำนวน 13 คน ดำเนินการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 ด้วยแบบสอบถามปลายเปิด และในรอบที่ 2 และ 3 ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นประมาณค่า นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทยที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีความสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทย

การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประทศไทย โดยใช้การสนทนากลุ่ม คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง จำนวน 9 คน นำข้อสรุปจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในแต่ละรายชื่อ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไข เสนอแนะรูปแบบให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำคู่มือรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

การจัดทำคู่มือ ผู้วิจัยได้ทำ Work flow กระบวนการดำเนินงานจากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ตามกระบวนการวิจัย วิธีการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดลำดับข้อมูลตามข้อสรุป และดำเนินการจัดทำคู่มือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

1. หลักการและแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมีหลักการ 8 ประการ ซึ่งภารกิจพาแห่งประเทศไทยจะต้องทำตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good governance) ภารกิจพาแห่งประเทศไทย จะต้องจัดระบบการกำกับดูแลและทำให้บรรลุผลขององค์กรในด้านการมีบทบาท การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ และนโยบายในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการบริหาร องค์กร มีการตรวจสอบภายในและภายนอกอย่างอิสระ มีการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้นขององค์กร

1.2 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair operating practices) ภารกิจพาแห่งประเทศไทยมีการดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และเปิดกว้าง โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

1.3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human rights) ภารกิจพาแห่งประเทศไทย มีการคำนึงถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงานซึ่งเป็น สิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ อีกทั้งประชาชนจะต้องได้รับความเท่าเทียมกัน

1.4 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) ภารกิจพาแห่งประเทศไทยต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้รับทราบข้อมูลในการดำเนินงาน การบริการ อุปกรณ์กีฬา สถานที่ อย่าง

เหมาะสม ทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการบริการที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยในการใช้งานและสุขภาพของผู้บริโภค พนักงานทุกคนต้อง ให้บริการด้วยความสุภาพ สะดวก รวดเร็ว ด้วยความเสมอภาค หากมีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ส่วนใดที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านลบ จะต้องดำเนินการปรับปรุงให้เกิดความเรียบร้อย มีส่งเสริมให้ พนักงานทุกคนถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดอีกด้วย

1.5 การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Community involvement and development) การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีการจัดกิจกรรมทางสังคม และ/ หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความ เข้มแข็งให้แก่ ชุมชนและสังคม ทั้งในกระบวนการทำงานปกติ (In process) และมีการช่วยเหลือ สังคม โดยกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาส (After process) หากเกิดกรณีที่ชุมชน ได้รับผลกระทบจาก กระบวนการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบ ต่อชุมชนและสังคมต่อไป

1.6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The environment) การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมี การคำนึงถึงหลักการป้องกันปัญหามลพิษ การรักษาสภาพแวดล้อม การบริโภคอย่างยั่งยืน (Sustainable consumption) และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินการผลิตและ การบริการ

1.7 การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Innovation business) การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีการนำแนวคิดด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ของรัฐวิสาหกิจ (CSR) มาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน พร้อมมีการวิเคราะห์ถึงนวัตกรรมในการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม พร้อมนำไปเผยแพร่ให้กับสังคมได้นำไปปรับใช้เพื่อเกิดประโยชน์ อย่างยั่งยืน

1.8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate social responsibility report) การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานโดยรวม และรายงาน ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างครบถ้วนและตรงกับเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพื่อเป็นประโยชน์ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. สถานะของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยต้องคำนึงถึง ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ย้อนหลัง 5 ปี ที่จะต้องนำมาพิจารณาสู่กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

3. กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งต้องประกอบด้วย 5 ขั้นตอนซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิดสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

3.1 ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

3.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรหลักในการพัฒนากีฬาของชาติ ควบคู่กับการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

3.1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission) การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร ภารกิจของการดำเนินงานจึงเป็นการกระทำเพื่อสังคมโดยมีกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้น การเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

3.1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปอย่างชัดเจน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มีการประเมินสภาพองค์กร มีการวิเคราะห์จุดอ่อน มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ซึ่งมีการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกีฬาแห่งประเทศไทยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

จุดแข็ง ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานเพื่อสังคมทางด้านการกีฬา เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับทางการกีฬา เป็นศูนย์กลางด้านงบประมาณในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางการกีฬาเพื่อสังคม เป็นศูนย์รวมของทรัพยากรทางการกีฬา และเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ เช่น ศูนย์ฝึกกีฬา สโมสรกีฬา อุปกรณ์กีฬาที่ได้มาตรฐาน บุคลากรทางการกีฬาที่มีชื่อเสียงทั้งระดับชาติ และนานาชาติ รวมทั้งมีนวัตกรรมต่าง ๆ ทางด้านกีฬาที่จะส่งเสริมให้เกิดการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้

จุดอ่อน ของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การที่การกีฬาแห่งประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการกีฬาแห่งประเทศไทย จะเห็นว่า จุดแข็งของการกีฬาแห่งประเทศไทยนั้นมีมากกว่าจุดอ่อน โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยควรต้องทำจุดแข็งไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)

โอกาสของการกีฬาแห่งประเทศไทยในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือมีความตื่นตัวของกระแสสังคมทางด้านการรณรงค์ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ข้อจำกัด ของการกีฬาแห่งประเทศไทย คือการดำเนินกิจกรรมให้กับชุมชนหรือผู้รับประโยชน์ในรูปแบบเดิม ๆ ในระยะสั้น ๆ ทำให้ไม่เห็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไปให้กับชุมชนต่าง ๆ ในแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น การปลูกป่าชายเลนทุกปี การบริจาคอุปกรณ์โรงเรียนที่ขาดแคลน การนำนักกีฬาฟุตบอลทีมชาติไทยเข้าไปฝึกทักษะให้กับเด็กเขาเขาโดยไม่ได้จัดกิจกรรมต่อเนื่องทุกปี เป็นต้น

3.3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.3.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การกีฬาแห่งประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกีฬาแห่งประเทศไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) คือ

กลยุทธ์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในด้านการพัฒนาชุมชน สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างภาพลักษณ์การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy)

การกีฬาแห่งประเทศไทยได้นำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร มาแปลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยปรับปรุงจากแผนระยะยาวจากเดิม พ.ศ. 2553-2557 ปรับเปลี่ยนเป็น พ.ศ. 2556-2559 ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัว

กลยุทธ์ที่ 2 การดำเนินกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

กลยุทธ์ที่ 3 การดำเนินการกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

3.4 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

3.4.1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation) การกีฬาแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการกำหนดแผนงานและจัดสรรทรัพยากร โดย มอบหมายให้ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้ดำเนินงานในการจัดทำแผนงานกำหนดกิจกรรม และทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานหลักในการให้บริการแก่สังคม จึงไม่ได้มีการกำหนดส่วนงานด้านนี้โดยเฉพาะ แต่ได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีผู้แทนที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นประธานอนุกรรมการ

3.4.3 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการเพื่อกำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการกีฬาแห่งประเทศไทยไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนส่วนงานใด ๆ แต่มีการให้ความรู้ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการเชิญผู้มีความรู้และผู้ทรงคุณวุฒิ มาถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรของการกีฬาแห่งประเทศไทย

3.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานทางด้าน การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยได้ให้คณะทำงานนายยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการกีฬาแห่งประเทศไทยไปใช้ทั่วทั้งองค์กร

3.5 ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) การกีฬาแห่งประเทศไทยมีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

3.5.1 การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทยมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการติดตามและประเมินผล แผนงาน/ โครงการ และรายงานผลตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งการติดตามและประเมินผลในทุกไตรมาส ในแต่ละปีงบประมาณ

3.5.2 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการกำหนด จัดตั้งทีมตรวจประเมินยุทธศาสตร์ (Strategic Assessor Team: SAT) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

3.5.3 การแก้ไขปรับปรุง การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการนำผลการดำเนินงานที่ได้มาสรุปผลข้อดี และข้อเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยผ่านการเสนอต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้การรับรอง และนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าวต่อไป

4. รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย จากความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติของรูปแบบ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่มซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) จำนวน 4 ข้อ โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเข้าร่วมระดมสมองแสดงความคิดเห็น มีบุคลากรจากองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม และควรมีการแจ้งประสาน ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

3. ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

4. ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างชัดเจน

ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) จำนวน 3 ข้อ โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

2. ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

3. มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) จำนวน 9 ข้อ โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

2. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร

3. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของภารกิจพาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายนอกองค์กรทั้งระยะใกล้และไกล

4. มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของภารกิจพาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร

5. ผู้บริหารภารกิจพาแห่งประเทศไทย หรือคณะกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

6. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน

7. มีการระบุภาพความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทยที่ต้องการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 5 ปี

8. ควรมีการระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมผลที่จะได้รับและแนวทางการปฏิบัติตาม กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทย

9. บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและมีส่วนร่วม ในการวางแผนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และมีการจัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) จำนวน 6 ข้อ โดยมีแนวทาง การปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบต่อสินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตาม พันธกิจขององค์กร

2. มีการวางแผนพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติ

3. มีการกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้

4. มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นให้ไปตามแผนงานที่ได้วางไว้และมีการบริหารความเสี่ยง มีการควบคุมบริหารจัดการความเสี่ยง

5. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

6. มีการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารให้บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึงโครงการ กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยทุกช่องทางสื่อสาร

ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) จำนวน 7 ข้อ โดยมี แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. มีหน่วยงานติดตามและประเมินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

2. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบประเมินผลในภาพรวมทุกกิจกรรมในองค์กร โดยการประเมิน แบบคู่ขนาน

3. มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และมี การรายงานผลการดำเนินงานเป็นไตรมาสและสรุปเมื่อครบรอบปี

4. มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดยการสร้างเครื่องมือในการประเมินแต่ละ แผนงาน กิจกรรม ที่ดำเนินงาน

5. มีการติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย
6. มีการนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคเพื่อพัฒนาปรับปรุงทุก ๆ สิ้นปี
7. มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่การดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ตามกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย จากความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติของรูปแบบ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำผลและข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) การกีฬาแห่งประเทศไทย มีแนวทางการปฏิบัติคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเข้าร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น มีบุคลากรจากองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมมีการแจ้งประสาน ไปยัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนภณ ธรรมรักษ์ (2556) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในการบริหารจัดการในองค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

พันธกิจ และค่านิยม การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (ประภิต หงส์แสนยาธรรม, 2552; ภาคภูมิ รัตน์โรจน์กุล, 2554) ซึ่งในการพัฒนาการดำเนินงานด้าน CSR ในองค์กรจะต้องมีสามารถปรับ แนวคิดและการดำเนินงาน CSR ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ได้ (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553) เช่นเดียวกับ Athanasopoulou et al. (2011) และ Walker, Kent and Jordan (2011) ได้กล่าวถึง การดำเนินการด้าน CSR ในองค์กรกีฬาอาชีพที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีกระบวนการและ เครื่องมือในการกำหนดทิศทางงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีการวางแผนทาง กลยุทธ์ด้าน CSR ไว้อย่างชัดเจน ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการสร้างความ ร่วมมือมือกับผู้ให้การสนับสนุนและมีส่วน ได้ส่วนเสียกับองค์กรกีฬาอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) มีแนวทาง การปฏิบัติ คือผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุด แข็งในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึง โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย เนื่องจากความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ได้ผ่านช่วงเวลาของสังคมในยุคต่าง ๆ และชุมชนที่แตกต่างกันในแต่ละท้องที่ มายาวนาน รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งขยายพันธะจากสังคม ใกล้เคียง กว้างออกไปสู่สังคมไกล (วิทยา ชีวรุโณทัย, 2553, หน้า 60-64) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในขององค์กร (Internal analysis) จุดแข็งของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ กิจการกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานเพื่อสังคมทางด้านการกีฬา จุดอ่อนของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การที่ กิจการกีฬาแห่งประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม โอกาสของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทยในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม คือ มีความตื่นตัวของกระแสสังคมทางด้านการณรงค์ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมี การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อจำกัดของกิจการกีฬาแห่งประเทศไทย คือการดำเนินกิจกรรมให้กับชุมชนหรือผู้รับประโยชน์ในรูปแบบเดิม ๆ ในระยะสั้น ๆ ทำให้ ไม่เห็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไปให้กับชุมชนต่าง ๆ ในแต่ละ กิจกรรมที่ดำเนินการ (สังเวียน บุญโต, สัมภาษณ์, วันที่ 14 สิงหาคม 2557) รวมถึงการวิเคราะห์ ความต้องการของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เมื่อ เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในการดำเนินงาน เช่น การวิเคราะห์และ

การบริหารความเสี่ยง การกำหนดประเด็นความเสี่ยง และการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง การหา กลยุทธ์ จากการทำ SWOT MATRIX (เวรกา กลิ่นวิจิต, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sriramesh, Ng and Ting (2007) ในการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้และการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศสิงคโปร์ พบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมที่ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ CSR จำต้องมีแนวทางการปฏิบัติและ การวัดผลที่เป็นรูปธรรม และให้ผู้นำแนวทางปฏิบัติไปใช้ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด ในการทำงานร่วมกันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) มีแนวทางการปฏิบัติ คือ มีการกำหนด แนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็น จุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควร คำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร สังคมและชุมชนภายนอกองค์กรทั้งระยะใกล้ และไกล ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใน องค์กร การกีฬาแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม มีการกำหนด วัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน มีการระบุภาพความสำเร็จของ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน อนาคต 5 ปี มีการระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมผลที่จะได้รับและแนวทางการปฏิบัติตาม กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทย รวมทั้งบุคลากรทุกฝ่ายมีความ เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรมีการจัดสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อม ภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหาร จะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด การกีฬา แห่งประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กีฬาแห่งประเทศไทยระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2553-2557) คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การสร้างและ พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมี ส่วนร่วมของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในด้านการพัฒนาชุมชน สังคมและการรักษา สิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างภาพลักษณ์การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดและกิจกรรม

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) การกีฬาแห่งประเทศไทยได้นำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร มาแปลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (สังเวียน บุญโต, สัมภาษณ์, วันที่ 14 สิงหาคม 2557) ซึ่งสอดคล้องกับบริษัทเอกชน หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ จะมีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ทั้งระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ในด้านสิ่งแวดล้อม SCG เป็นองค์กรแรกในประเทศไทยที่กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีความมุ่งมั่นสู่การเป็นธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือ Green business ด้วย 2 กลยุทธ์หลัก (บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2553) คือ กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งเน้น กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green process) โดยเลือกใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ดีที่สุด และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ที่ 2 คือมุ่งเน้นการวิจัยและการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green products) SCG มุ่งมั่นทุ่มเทในงานวิจัยและพัฒนาสำหรับสินค้า และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมภายใต้ฉลาก “SCG ECO Value” เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ให้ความสำคัญในการเลือกซื้อสินค้าที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2553) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) มีแนวทางการปฏิบัติ คือ ควรมีการมอบหมายความรับผิดชอบต่อสินค้านำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามพันธกิจขององค์กร มีการวางแผนพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติ มีการกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นให้ไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ มีตัวชี้วัดขององค์กร มีการบริหารความเสี่ยง มีการควบคุมบริหารจัดการความเสี่ยง มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ และมีสื่อสารทุกช่องทางเพื่อให้บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึงโครงการกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทยสื่อสาร ผู้บริหารกีฬาแห่งประเทศไทย มีการแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่แผนการดำเนินงาน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation) กีฬาแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการกำหนดการ โดยมอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้ดำเนินงานในการจัดทำแผนงาน กำหนดกิจกรรม และทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ของหน่วยงาน มีการปรับแผนกลยุทธ์และการใช้ทรัพยากรจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีผู้แทน

ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นประธานอนุกรรมการ มี การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อนำยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการกีฬา แห่งประเทศไทย ไปใช้ ทั้งทั้งองค์กร (สังเวียน บุญโต, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2557) ซึ่งสอดคล้อง กับวันชัย มีชาติ (2550) และประกิต หงส์แสนยาธรรม (2552) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการจะต้องมี การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลา ในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนซึ่งแผนปฏิบัติการเป็นแผนในระดับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะต้อง กำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ สโรจน์ โอปัททชัยวิน (2548) การจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของบริษัทและกิจกรรม CSR เป็นการทำงานร่วมกันทั้ง องค์กร องค์กรที่นำมาใช้ “No one size fits all” ซึ่งเป็นแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม และ การสื่อสาร ซึ่งมีแนวโน้มที่จะไม่เห็นผลตอบแทนสูงสุดจากทรัพยากรที่จัดสรรให้กับโครงการ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Walker et al., 2011)

ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้ มีหน่วยงานติดตามและประเมินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีหน่วยงานที่ รับผิดชอบต่อประเมินผลในภาพรวมทุกกิจกรรมในองค์กร โดยการประเมินแบบคู่ขนาน มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ตามเกณฑ์ มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็น ไตรมาสและสรุปเมื่อครบรอบปี มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดยการสร้างเครื่องมือใน การประเมินแต่ละแผนงาน กิจกรรม ที่ดำเนินงาน มีการติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย มีการนำผลการดำเนินการมาพิจารณา ข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคเพื่อพัฒนาปรับปรุงทุก ๆ สัปดาห์ มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่การดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างมี ประสิทธิภาพ มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ผู้บริหารการกีฬาแห่ง ประเทศไทยมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการติดตามและประเมินผล แผนงาน/ โครงการ และรายงานผลตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งการติดตามและประเมินผลในทุกไตรมาส ในแต่ละปีงบประมาณ การกำหนดมาตรฐานการควบคุม ผู้บริหารมีการกำหนด จัดตั้งทีมตรวจ ประเมินยุทธศาสตร์ (Strategic Assessor Team: SAT) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจประเมินการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ การแก้ไขปรับปรุง คณะทำงานได้มีการนำผลการดำเนินงานที่ได้มาสรุปผล

ข้อดี และข้อเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยผ่านการเสนอต่อคณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อให้การรับรอง และนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าวต่อไป (สังเวียน บุญโต, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2557) สอดคล้องกับสุพานี สฤณภูวนิช (2553) และ ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556) ได้กล่าวว่า ระบบการควบคุมทางกลยุทธ์ (Strategic control system) เป็นระบบที่จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัด วิธีการวัด การสร้างเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผล การติดตามแผนงาน โครงการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำผลจากการปฏิบัติงานมาพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่กำหนด จัดทำรายงานและสรุปโครงการเพื่อรายงานผลปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูล ในการรายงานผลการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมก็เช่นเดียวกัน ควรมีการพัฒนาตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการทำการรายงานประเมินตนเอง ต้องมีการพัฒนาแบบรายงาน ผู้การจัดทำคู่มือ ที่ต้องใช้ระยะเวลา และการพัฒนาตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานกลาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์และง่ายสะดวกกับผู้ใช้รูปแบบ (เวธกา กลิ่นวิจิตร, 2555) และเช่นเดียวกับผลการวิจัยของ David, Abreu, Carreora and Cpmcaves (2010) พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้บรรลุ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดคุณศาสตร์ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการทบทวน ตรวจสอบ การติดตามประเมินผล เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย การกีฬาแห่งประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

1. การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรบูรณาการแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นนโยบายหลัก และระบุแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้อง ครอบคลุมแผนยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อการดำเนินงานการสื่อสารกิจกรรมเพื่อสังคมที่หลากหลายร่วมกับสังคมและชุมชน รวมทั้งมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความโดดเด่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
2. การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีการฝึกปฏิบัติโดยการนำแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ

สร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการจัดประชุมสัมมนา ซึ่งแจ้ง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

3. การกีฬาแห่งประเทศไทยควรมีการสร้างกระแส แรงจูงใจการนำแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้พัฒนาและสร้างควมมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมในการบริหารภายใต้การกำกับของรัฐบาลเป็นสิ่งค่อนข้างยากต่อทำให้ความร่วมมือและการยอมรับ ยากที่จะนำไปใช้ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมายเห็นคุณประโยชน์ เห็นคุณค่าและผลกระทบในเชิงบวกที่เกิดขึ้น

4. การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีแผนงานติดตามการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป

5. การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬาในประเทศอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการศึกษาความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการสร้างตัวชี้วัดและการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้น และเข้าถึงได้ง่าย ตามกระบวนการของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

บรรณานุกรม

- กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์. (ม.ป.ป.). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5376485&Ntype=4>
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2551). *ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรมว่าด้วยมาตรฐานการแสดง ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.industry.go.th/ops/pio/sukhothai/Lists/command1/Attachments/10/>
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2551, 12 พฤษภาคม). *ไชรห์สมาตฐาน CSR-DIW เตรียมความพร้อม ผู้ ISO 26000. ผู้จัดการรายสัปดาห์*, 1 เข้าถึงได้จาก <http://www.gotomanager.com/new.details.aspx?id=69426>
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR: Corporate Social Responsibility*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2553 ก). *แผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม กกท. ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2553-2557)*. ม.ป.ท.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2553 ข). *รายงานประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2554). *รายงานประจำปี 2554*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2555 ก). *ประวัติการกีฬาแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sat.or.th/th/about/page.aspx?id=2>
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2555 ข). (ร่าง) *แผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559)*. ใน *เอกสารประกอบการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ครั้งที่ 2/2555*. ม.ป.ท.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2555 ค). *รายงานประจำปี 2555*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2556). *รายงานประจำปี 2556*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2557). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ: การกีฬาแห่งประเทศไทย.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2558). *พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558*. ม.ป.ท.
- กิตติพงษ์ จิรวาสังศ์. (2554). *บทความ: ISO 26000 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (ตอนที่ 1)*. เข้าถึงได้จาก http://www.cscom.com/article_show.php?id_show=81

- โกวิทย์ กังสนันท์. (2552). *ธรรมาภิบาลภาครัฐ: รากฐานและความท้าทายต่อรัฐบาลไทย*. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 7(1), 26-46.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2554). *องค์กรทำดีเพื่อสังคมพลังสร้างสรรค์ธุรกิจยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). *แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ*. กรุงเทพฯ: เมจิกเพรส.
- คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน. (2551). *เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม.
- จตุพร ประมลบาล และคณะ. (2554). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม*. *วารสารสมาคมการจัดการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(2), 45-54.
- จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร. (2552). *ความรับผิดชอบต่อสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จิรพัฒน์ ศิริรักษ์ และชไมพร ใจแปง. (2552). *ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร*. ใน *บทความวิชาการในรายวิชาการสัมมนาสังคมเชิงพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชลธิชา ชูยจินา. (2553). *กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อการสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร กรณีศึกษาโครงการโรงเรียนในฝันของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. *สหศาสตร์ศรีปทุม*, 1(1), 115-122.
- ชัยวัฒน์ วงศ์ธีรทรัพย์. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐาน ตัวชี้วัด KPIs*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thebest-training.com/Default.aspx?pageid=188>
- ณัฐชรินทร์ อภิวิชญ์ชลชาติ. (2551). *การศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คุณฉวี พวงสุมาลย์. (2551). *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านสาธารณสุข*. ม.ป.ท.
- ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง, พงศ์พัฒน์ ตังคะประเสริฐ, วิจารณ์ สกกลันเจ็ด และปวเรศน์ แสงวงศ์รัมย์. (2552). *ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (ตอนที่ 2)*. *Quality Sharing*, September, ฉบับที่ 134, 62-63.

- ทัศนีย์ เหลืองตระกาลกูร. (2552). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 15(2), 11-16.
- ทิสนา เขมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนกชน ธรรมรักษ์. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม*. 9(2), 58-70.
- ชนวุฒิ นัยโกวิท และพรพรหม ชมงาม. (2554). การสื่อสารการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม: กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อความยั่งยืนขององค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 31(1), 48-54.
- ชร สุนทรายุทธ. (2554). *ปรัชญาการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชันนัยม์ เจียรกุล. (2555). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับการพัฒนาความยั่งยืน. *วารสารมนุษย์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 31(6), 7-18.
- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกลม. (2554). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิพล แสงศรี. (ม.ป.ป.). *เศรษฐศาสตร์: คอร์รัปชัน (การทุจริตที่ต้องห้าม)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.islammore.com/main/printable.php?category=45&id=3434>
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. (2553). *รายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย.
- บริษัท ทริปเปิ้ลทีบรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน). (2554). *กิจกรรม CSR เพื่อสังคม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.3bb.co.th/csr/index.php?page=5>
- บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน). (2555). *การพัฒนาอย่างยั่งยืน/ การสนับสนุนด้านกีฬา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaibev.com/th08/sustainability.aspx?sublv1gID=37>
- บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). (2553). *รายงานประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ: บางจากปิโตรเลียม.

- บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (2553). รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน SCG. กรุงเทพฯ: ปูนซีเมนต์ไทย.
- บริษัท โอสดสภา จำกัด. (2554). 120 ปีโอสดสภา กับแนวคิด CSR (Corporate social responsibility). เข้าถึงได้จาก <http://www.osotspa.co.th/th/news/detail.php?id=44>
- บุญมี พันธุ์ไทย. (ม.ป.ป.). เทคนิคการวิจัยเคสศึกษา. ใน เอกสารประกอบการบรรยาย ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประภิต หงส์แสนยาธรรม. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด. คุญฉินพนธ์ปรัชญาคุญฉินบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประภัสสร เทพชาตรี. (2554, 4-10 กุมภาพันธ์). สรุปการประชุม World Economic ปี 2011. สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์, 57(37), 2.
- ปริยา รินรัตนกร. (2556). เอกสารประกอบการบรรยาย Corporate Social Responsibility (CSR). ชลบุรี: หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- ปาริณา ประยุกต์วงศ์ และแมท โอเซ็น. (2552). รายงานวิจัย เรื่องการพัฒนา CSR ในประเทศไทย และบทบาทอาสาสมัคร (ฉบับแปล). กรุงเทพฯ: เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เดอะเนทเวิร์ค (ประเทศไทย).
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2554). การบริหารมุ่งผลสำเร็จด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (RBM). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. (2553). CSR 2.0 เวอร์ชันใหม่-เป่าซัด. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9530000049792>
- พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. (2555). งานวิจัยที่เกี่ยวกับ CSR และการตลาดเพื่อสังคมในไทย. เข้าถึงได้จาก <http://phongzahrun.wordpress.com/2012/01/06>
- พนิดา ธนวัฒนากุล. (2547). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานบริการอย่างมีความรับผิดชอบต่อพนักงานช่างในกลุ่มบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชสิริ ชมพู่ค่า. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิทักษ์ ศิริวงศ์ และคณะ. (2554 ก, กันยายน-ธันวาคม). การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โอสดสภา จำกัด. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 4, 1-10.

- พิทักษ์ ศิริวงศ์ และคณะ. (2554 ข). การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารกรุงไทย จำกัด. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 4(2), 190-209.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553 ก). *ทัศนคติและการรับรู้ค่านิยมรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของชุมชนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553 ข). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ปฐมบท*. นนทบุรี: ชิงค์บียอนด์ บัญชี.
- พีรศักดิ์ วัลย์รัตน์. (2552). *ฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก 2009 กับ CSR (Corporate social responsibility): การทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (การบริหารธุรกิจกีฬา)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.pantown.com/group.php?display=content&id=36749&name=content42&area=3>
- พีรศักดิ์ วัลย์รัตน์. (2555). *ความสำเร็จของผู้บริหาร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.pantown.com/group.php?display=content=36749&name=content32&area=3>
- เพ็ญณี ภูมิธรานนท์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เพลินตา ตันรังสรรค์. (2552, กันยายน-ตุลาคม). กฎหมายภายใต้หลัก Conflict of interest. *วารสารจตุลนิต*, 6(5), 52.
- ภาคภูมิ รัตนโรจน์กุล. (2554). รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาเป็นหน้าผาเพื่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในประเทศไทย. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา*, 11(2), 133-157.
- มยุรฉัตร สุขดำรงค์. (2547). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานสินเชื่อย่างมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของหน้าที่สินเชื่อ บมจ. ธนาคารกรุงไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, สถาบันการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เขาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). *การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎัณิพนธ์ปรัชญาคุฎัณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ. (2553). *Strategic management*. กรุงเทพฯ: ถังทรัพย์ การพิมพ์.
- วงจันทร์ เพชรพิเชฐเชียร. (2550). *สถิติบรรยาย: การวัดการกระจาย*. ม.ป.ท.
- วรพรรณ เอื้ออาภรณ์. (2555). *DNA CSR แบบไทย ๆ ตามกระแสโลก*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เพิ่งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 2(4), 2-14.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2555). การบริจาคเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของ CSR. *วารสาร TPA news โรงงานสีเขียว*, 186, 26.
- วิทยา ชีวรุ โนนทัย. (2553). *พลัง CSR สู่อัจฉริยะเป็นเลิศ ฉบับ ADVANCED*. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.
- วิทยา ชีวรุ โนนทัย. (2554). *CSR พันธกิจ การกิจองค์กรไทย*. กรุงเทพฯ: ไทยคุณขแบรนค์เอง.
- วิทยากร เชียงกุล. (2550). *บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร นโยบายของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ: การทับซ้อนของผลประโยชน์ทางธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก <https://witayakornclub.wordpress.com/>
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). *แนวทางการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- เวชกา กลิ่นวิจิต. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา: กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์*. คุษฎัณิพนธ์ปรัชญาคุฎัณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีสุดา ธรรมบำรุง. (2550). Editorial note. *วารสารนักบริหาร*, 27(4), 1.
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2552). *6 ทิศทาง CSR ปี 2552*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2553). *ชนิดของกิจกรรมซีเอสอาร์*. เข้าถึงได้จาก http://thaicsr.blogspot.com/2008/01/blog-post_07.html
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2555 ก). *Creative CSR มุมมองใหม่ ความรับผิดชอบต่อ*. เข้าถึงได้จาก http://thaicsr.blogspot.com/2010/01/blog-post_27.html

- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2555 ข). *สถาบันไทยพัฒนากับงานด้านบรรษัทภิบาล*. เข้าถึงได้จาก http://thaicsr.blogspot.com/2009/02/creative-csr_09.html
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2556). *รายงาน 6 ทิศทาง CSR & Sustainability ปี 2556*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaicsr.com/2013/01/csr-sustainability-2556.html>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2554). *นิยาม ความหมายของ CSR*. เข้าถึงได้จาก <http://www.csri.or.th/knowledge/csr/193>
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2555). *บริษัท เครื่องดื่มกระดังงาแดง จำกัด/ CSR ด้านผู้ด้อยโอกาส*. เข้าถึงได้จาก <http://www.csri.or.th/directory/company/1278>
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2554). *คู่มือ การพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือน สำหรับคณะกรรมการจริยธรรม*. นนทบุรี: กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักเลขาธิการ สำนักงาน ก.พ.
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2550). ผลประโยชน์ทับซ้อน: แนวคิดและแนวทางการป้องกันแก้ไข. *วารสารร่วมพฤษภา*, 25(3), 32-56.
- สังเวียน บุญโต. (2557, 14 สิงหาคม). รองผู้ว่าการกีฬาแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2555). *สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ ปี 2555*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sepo.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2556 ก). *สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ ปี 2555*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sepo.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2556 ข). *ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ และวิธีการประเมิน)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2557). *คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนของข้าราชการตำรวจ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจสอบภายใน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2555). *นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance-OG) ประจำปีงบประมาณ 2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี. (2556). *ความรับผิดชอบต่อสังคม*. กรุงเทพฯ: แปลน พรินท์ติ้ง.

- สุนทร คุณชัยมั่ง. (2551). *CSR definition (1)*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.oknation.net/blog/soontorn/2008/05/27/entry-2>
- สุพานี สดุษฎีวานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ ปัญญาารชุน. (2552). *ปรากฏการณ์พิเศษ: ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ใหม่ของธุรกิจไทย*. เข้าถึงได้จาก http://www.give2all.com/data_file/givevijai.doc
- อนันตชัย ยูระประถม. (2550). *Corporate social responsibility: CSR พลังบริหารธุรกิจยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- อิสราวดิ ชำนาญกิจ. (2558). *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. เข้าถึงได้จาก
<https://www.gotoknow.org/posts/297090>
- อัฐวุฒิ ปกักร. (2557). *Thai corporate governance, Tag archives: conflict of interest*. เข้าถึงได้จาก <https://thaicg.wordpress.com/tag/conflict-of-interest/>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sport: Antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 1-11.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 18, 11-24.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2013). *Perspectives on social responsibility in sport in routledge handbook of sport and corporate social responsibility*. New York: Routledge.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). CSR in sport. *Journal of Sport Management*, 23, 691-697.
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Eekeren, F. V. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 15(2), 254-273.

- Brown, W., & Moberg, D. (1980). *Organization theory and management: A macroapproach*. New York: McGraw-Hill Book.
- Carey, M., Mason, D. S., & Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35, 246-263.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In *Business horizons (July-August)*, institute for learning technologies. Retrieved from http://cobacourses.creighton.edu/businesscommunity/new773/pyramid_of_corporate_social_resp.htm
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.
- David, F., Abreu, R., Carreira, F., & Cpmcaves, S. (2010). Performance indicators and corporate social responsibility: Evidence from Portuguese higher education institutions. *International Journal of Banking, Account ion and Finance*, 2(3), 251-274.
- European Commission. (2011). Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. *Brussels*, 25(10), 1-15.
- Federation International de Football Association. (2005). *Football for hope football's commitment to social development*. Retrieved from http://www.fifa.com/mm/document/afprograms/worldwideprograms/footballforhope_e_47827.pdf
- Fernandez, Y. A., Moon, J., & Young, R. (2003). The UK corporate social responsibility consultancy industry: A phenomenological approach. In *Research paper series, international center for corporate social responsibility at Nottingham University*, 14, 2003. n.p.
- Filizoz, B., & Fisne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.

- Filo, K., Funk, D., & Neale, L. (2007). *Corporate social responsibility and sport event sponsorship*. Retrieved from ANZMAC 2007, 3-5 December 2007, QUT Digital Repository: <http://eprints.qut.edu.au/>
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, 33, 150-166.
- Frederick, W., Post, J., & Davis, K. (1992). *Business and society: Corporate public policy, ethics* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Georgiadis, K., & Syrigos, A. (2009). *Olympic truce sport as a platform for peace*. Athens, Greece: The International Olympic Truce Centre.
- Gerald, N. H., & Kathleen, T. H. (2005). *Conflict of interest*. Retrieved from <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/conflict+of+interest>
- Godfrey, C. P. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23, 698-761.
- Greenley, G. E. (1989). *Strategic management*. London: Prentice-Hill.
- Griffin, R. W. (2008). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Guthey, E., Langer, R., & Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility is a management fashion, so what?. In M. Morsing & S. C. Beckmann (Eds.), *Strategic CSR communications* (pp. 39-600). Copenhagen, Denmark: DJOF.
- Hakala, A. (2015). *Using Sport for Corporate Social Responsibility (CSR) in Finland*. Master's thesis, Faculty of Sport and Health Sciences, Jyväskylä University.
- Hay, R., & Gray, E. (1974). Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143.
- Heinze, L. K., Soderstrom, S., & Zdroik, J. (2014). Toward strategic and authentic corporate social responsibility in professional sport: A case study of the detroit lions. *Journal of Sports Management*, 28(6), 672-686.
- Ibrahim, H., & Almarshed, S. O. (2014). Sporting event as a corporate social responsibility strategy. *Procedia Economics and Finance*, 11, 1-4.
- International Olympic Committees. (2013). *Ethics commission: Integrity and compliance hotline*. Retrieved from <http://www.olympic.org/ethics-commission?tab=good-governance#>.

- International Olympic Committees. (2015). *Ethics commission: Integrity and compliance hotline*. Retrieved from <http://www.olympic.org/ethics-commission?tab=good-governance#>
- Jacques R., & Thomas, B. (2009). Ethics-international Olympic committee. XIII Olympic congress. In *Proceedings Copenhagen congress opening ceremony speech*. n.p.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford, England: Pergamon.
- Kern, W. S. (2000). Introduction. In W. S. Kern (Ed.), *The economics of sports*. Michigan: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kleinmann, C. M. (n.d.). Student's guide to corporate social responsibility in sport public relations. In *The Arthur W. page center for ethics and integrity in public communication* (pp. 1-12). Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Koss, J. O. (2010). *Results our report on progress: 10 years of play 2000-2010*. Retrieved from [www.righttoplay.com/moreinfo/.../Results%20\(2010\)](http://www.righttoplay.com/moreinfo/.../Results%20(2010))
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2007). *Public relations: The profession and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Lawrence, A. T., & Weber, J. (2008). *Business and society: Stakeholder relations, ethics and public policy*. Irwin: McGraw-Hill.
- Linfei, Z., & Qingliang, G. (2009). Corporate social responsibility in China apparel industry. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 39, 225-229.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Thompson, K. R. (1980). *Social issues in business* (3rd ed.). New York: Macmillan.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- McGowan, S. J. R. A., & Mahon, J. F. (2009). Corporate social responsibility in professional sports: An analysis of the NBA, NFL, and MLB. *Academy of Business Disciplines Journal*, 1, 45-82.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

- Michalski, W., Miller, R., & Stevens, B. (2001). *Governance in the 21st century: Power in the global knowledge economy and society*. Paris: Head of Publications Service.
- Misener, K., & Babiak, K. (2015). A new 'arena': Social responsibility through nonprofit community sport. In *North American Society for Sport Management conference (NASSM 2015), Abstract 2015(240)* (pp. 355-356). n.p.
- Nazari, A., & Sajadi, S. A. N. (2015). The relationship between the social responsibility of club with team identification and fans' social interaction of the football premier league teams. *Journal of Novel Applied Science*, 4(3), 263-266.
- Ngwenya, Z. Z. (2010). *The value drivers of investing in sport-based corporate social responsibility initiatives*. Pretori, South Africa: Cordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Polite, F. G., Waller, S. N., Trendafilova, S. A., & Spearman, L. (2011). Social accountability and responsibility in sport: An examination of the national collegiate athletic associations. *Sport Science Review*, 20(1-2), 111-135.
- Porter, E. M., & Kramer, R. M. (2006, December). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 9-10.
- Prochazka, J. (2014). Corporate social responsibility and sport: Some examples from football. *Ceska Kinantropologie*, 18(3), 9-14.
- Robinson, R. (2005). *Sports philanthropy: An analysis of the charitable foundations of major league teams*. Master's thesis, Sport Management, University of San Francisco.
- Schwab, K. (2011). *The global competitiveness report 2011-2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Scott, R. (1992). *Organization: Rational, natural, and open systems*. NJ: Prentice Hall.
- Sheth, H., & Babiak, M. K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91, 433-450.
- Smallwood, S. J., & Leris, W. C. (1977). *The realities of fundraising costs and accountability, the philanthropy monthly*. Retrieved from <http://nccsdataweb.urban.org.PubApps/levis/realities.html>

- Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007, Spring). Sports as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Smith, J. M. (2003). The shareholders vs stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 26(8), 85-90.
- Sport philanthropy project*. (2009). Retrieved from <http://www.sportphilanthropyproject.com>
- Sriramesh, K., Ng, C. W., & Ting, S. T. (2007). Corporate social responsibility and public relations perceptions and practices in Singapore. In *The 14th international public relations symposium*. n.p.
- Tocon, R., & Walters, G. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566-586.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause related marketing: A co alignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58-74.
- Walker, M., Kent, A., & Jordan, S. J. (2011). An inter-sport comparison of fan reactions to CSR initiatives. *Journal of Contemporary Athletics*, 5(1), 1-20.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as A CSR delivery agency. *The Journal of Corporate Citizenship*, 35, 81-94.
- Willer, R. H. (1967). *Leader and leadership process*. Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanism of governance*. New York: Oxford University Press.
- Wollance, C. (2004). An insider's look at-and love for-pro basketball. In M. Falls (Ed.), *Inside the minds: The business of sports*. Boston, MA: Asptore.
- World Business Council for Sustainable Development-WBCSD. (2008). *Corporate social responsibility*. Retrieved from <http://www.wbcd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE00Q>
- World Economic Forum-WEF. (2011). *The global gender gap report 2011*. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2011>

Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4, 359-368.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บันทึกข้อความ ขออนุญาตให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาทำวิจัยเพื่อชุมชน
ในการกีฬาแห่งประเทศไทย

ที่ ศธ ๖๖๑๖/ ๕๐๕



การกีฬาแห่งประเทศไทย	
เลขรับ	16025
วันที่	18 พ.ย. 2556
เวลา	13.26

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาทำวิจัยเพื่อชุมชนในพื้นที่การกีฬาแห่งประเทศไทย

เรียน ผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงร่างชุมชนนิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางธีรนนท์ ตันพานิชย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๘๑๐๐๑๔ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ดุขภูบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มวิชาการบริหารและการจัดการการออกกำลังกาย
และการกีฬา ได้รับอนุมัติให้ทำชุมชนนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อ
สังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย” ในความควบคุมดูแลของ ดร. ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จึงใคร่ขออนุญาตให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาทำวิจัยเพื่อชุมชน
นิพนธ์ในการกีฬาแห่งประเทศไทย คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

18 พ.ย. 56
(นายสังเวียน บุญโต)
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

สำนักงานคณบดี ฝ่ายบัณฑิตศึกษาและการวิจัย
โทร: ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕
โทรสาร: ๐-๓๘๓๙-๐๐๔๕

18 พ.ย. 2556

ภาคผนวก ข

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมวิจัย



แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อคุณูปนิพนธ์

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ (ภาษาไทย) รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) STRATEGIC MANAGEMENT MODEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF SPORTS AUTHORITY OF THAILAND.

๒. ชื่อนิสิต นางธีรนันท์ ตันพาศิษย์

หลักสูตร หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

รหัสประจำตัว ๕๔๘๑๐๑๔ กลุ่มวิชา การบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา

๓. หน่วยงานที่สังกัด : คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

๔. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณารายละเอียดคุณูปนิพนธ์เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีชีวิต หรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มีมติเห็นชอบ ดังนี้

รับรองโครงการวิจัย

ไม่รับรอง

๕. วันที่ให้การรับรอง :๑...เดือน ...กรกฎาคม... พ.ศ. ...๒๕๕๗....

ลงนาม.....

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 1 สำหรับตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามปลายเปิด เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.สุพิตร สมาหิโต | ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการโอลิมปิกไทย |
| 2. ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ | อดีตผู้ว่าการภารกิจแห่งประเทศไทย |
| 3. รศ.ดร.รัชณี ขวัญบุญจันทร์ | กรรมการสภาสถาบันการพลศึกษา |
| 4. รศ.อรยา อร่ามรัตน์ | อดีตคณบดีคณะศิลปศาสตร์และ
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 5. ผศ.ดร.สมบัติ อ่อนสิริ | อาจารย์ประจำภาควิชาพลศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |

กลุ่มเป้าหมายที่ 2 คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย โดยใช้เดลฟาย จำนวน 13 คน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. นายกนกพันธุ์ จุลเกษม | อดีตผู้ว่าการภารกิจแห่งประเทศไทย |
| 2. นายสังเวียน บุญโต | รองผู้ว่าการภารกิจแห่งประเทศไทย
(ฝ่ายบริหาร) |
| 3. นายสกล วรรณพงษ์ | รองผู้ว่าการภารกิจแห่งประเทศไทย
(ฝ่ายกีฬาอาชีพและสิทธิประโยชน์) |
| 4. ดร.สมคิด ปิ่นทอง | อดีตรองผู้ว่าการภารกิจแห่งประเทศไทย |
| 5. นายวัลลภ พริ้งพงษ์ | ผู้แทนปลัดกระทรวงกลาโหม
อดีตประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม |
| 6. นายธนา ไชยประสิทธิ์ | ผู้แทนคณะกรรมการโอลิมปิกแห่ง
ประเทศไทยฯ และอนุกรรมการกำกับดูแล
กิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อ
สังคม |
| 7. นายประสงค์ พูนชนเศศ | ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย
รัฐวิสาหกิจ |

- | | |
|----------------------------------|--|
| 8. นางปานทิพย์ ศรีพิมล | รองผู้อำนวยการสำนักงาน
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ |
| 9. นางอัจฉราพร เหมาคม | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกำกับและประเมินผล
รัฐวิสาหกิจ |
| 10. น.ต.ปรีชา พ่วงไพโรจน์ | ผู้ช่วยเลขาธิการสมาคมเรือพายแห่งประเทศไทย (ผู้แทนนายกสมาคมฯ) |
| 11. ผศ.ระลึก สัทธาพงศ์ | ประธานคณะกรรมการเทคนิคสมาคมฮอกกี้แห่งประเทศไทย (ผู้แทนนายกสมาคมฯ) |
| 12. นางสาวดวงกมล เปี่ยมสุภทรัพย์ | หัวหน้างานประชาสัมพันธ์การกีฬาแห่งประเทศไทย (ผู้แทนผู้อำนวยการกอง
ประชาสัมพันธ์ การกีฬาแห่งประเทศไทย) |
| 13. คุณรัชพล ศรีกิจการ | รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด
ผู้แทนบริษัทแกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด
(ผู้แทนประธานกรรมการผู้จัดการ) |

กลุ่มเป้าหมายที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
ไทย โดยการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา และประธานที่ปรึกษา
คุษฎีนิพนธ์ |
| 2. นายสังเวียน บุญโต | รองผู้ว่าการการกีฬาแห่งประเทศไทย
(ฝ่ายบริหาร) |
| 3. คุณดวงกมล เปี่ยมสุภทรัพย์ | หัวหน้างานฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ผู้แทน)
ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ การกีฬา
แห่งประเทศไทย |
| 4. รองศาสตราจารย์วิสูตร กองจินดา | คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
การกีฬามหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ ธนบุรี
อุปนายกสมาคมเพาะกายและฟิตเนส
แห่งประเทศไทย |

5. น.ต.ปรีชา พ่วงไพโรจน์ ผู้ช่วยเลขาธิการสมาคมเรือพายแห่งประเทศไทยสมาคมกีฬาที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
6. ดร.ศิริลักษณ์ พิษัณรงค์ รองคณบดีฝ่ายวิจัยคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ
7. อาจารย์วรุฒ สุมน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการจัดการแข่งขันกีฬา
8. คุณรัชพล ศรีกิจการ รองผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดผู้แทนบริษัทแกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด
9. ว่าที่ร้อยตรี ดร.อำนาจ ตันพานิชย์ อาจารย์สาขาจิตวิทยาการศึกษา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๖๖๑๖/ว๑๖๘

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี
๒๐๑๓๑

๓๐ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เค้าโครงวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นางธีรนนท์ ตันพานิชย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย” ในความควบคุมดูแลของ ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้ถึงขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สำนักงานเลขานุการ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๕-๐๐๔๕
โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๐๐๔๕

ที่ ศธ ๖๖๑๖/ว๒๗๗



คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี
๒๐๑๓๑

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลประกอบทำวิจัยเพื่อคุณฉันทินิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ตามที่ นางฉัตรนันท์ ตันพานิชย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทินิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย” ในความควบคุมดูแลของ ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้ถึงขั้นตอนของการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบการทำวิจัยเพื่อคุณฉันทินิพนธ์ของนิสิตในครั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และเข้าร่วมประชุมตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สำนักงานเลขานุการ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๕-๐๐๔๕

โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๐๐๔๕



ที่ ศธ ๖๖๑๖/ ๖๐๗๘

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ มีนาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุมสนทนากลุ่ม

ด้วย นางธีรนันท์ ตันพานิชย์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณกนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย” ในความควบคุมดูแลของ ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้ถึงขั้นตอนของการเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยวิธีการสนทนากลุ่มนั้น

ในการนี้ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2558 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา ดังรายละเอียดตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และเข้าร่วมประชุมตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

สำนักงานเลขานุการ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๖๐, ๐-๓๘๓๕-๐๐๔๕
โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๐๐๔๕

ภาคผนวก จ
ใบอนุญาตเข้าร่วมการวิจัย



ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
การกีฬาแห่งประเทศไทย

วันที่ให้คำยินยอมวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยถึง
วัตถุประสงค์ของการวิจัยวิธีการวิจัยประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยอย่างละเอียดและมีความ
เข้าใจดีแล้วข้าพเจ้ายินดีเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจและข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิก
การเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้จะไม่มีผลกระทบ
ใด ๆ ต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจไม่ปิดบังซ่อนเร้นจน
ข้าพเจ้าพอใจข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะเปิดเผยในภาพรวมที่เป็น
การสรุปผลการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วและมีความเข้าใจดีทุกประการและได้ลงนามในใบ
ยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม
(.....)

ลงนาม.....พยาน
(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย
(นางธีรนนท์ ตันพานิชย์)

ภาคผนวก จ

แบบประเมินคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย



**แบบประเมินคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย
แบบสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ของ gara กิจา แห่งประเทศไทย**

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มการบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและ
การกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา
รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ gara กิจา แห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ช่วยตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์
ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาความเหมาะสม
ของข้อความเพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป แบบสัมภาษณ์
ฉบับนี้ มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อ
สังคมของ gara กิจา แห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)
ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ด้านการกำหนดกลยุทธ์
(Strategy formulation) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) และด้านการประเมินผล
และการควบคุม (Evaluation and control)

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านลงความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้องของเนื้อหาความเหมาะสมของ
ข้อความ โดยให้ข้อคิดเห็นโดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องดังนี้

- | | | |
|-----|-----|--|
| + 1 | คือ | แน่ใจว่ามีความถูกต้องของเนื้อหาและความเหมาะสม |
| 0 | คือ | ไม่แน่ใจว่ามีความถูกต้องของเนื้อหาและความเหมาะสม |
| -1 | คือ | แน่ใจว่าไม่มีความถูกต้องของเนื้อหาและความเหมาะสม |

ขอแสดงความนับถือ

(นางธีรนนท์ ตันพานิชย์)

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

นิยามเชิงปฏิบัติการ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย และมีลักษณะต่อเนื่อง มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมและประเมินผล

การกำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว

การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) หมายถึง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค หรือข้อจำกัด (Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

แบบสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของกรีก้าแห่งประเทศไทย

วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา..... น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.
 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....
 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
 สาขาวิชา.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานที่ทำงานหรือที่อยู่.....

 โทรศัพท์..... โทรสาร.....
 E-mail:

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ กรีก้าแห่งประเทศไทย

ที่	ประเด็นความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	จำนวนข้อคำถาม
1	ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)	4
2	ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)	2
3	ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)	2
4	ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)	4
5	ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)	3

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)					
1	การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม				
2	การกำหนดภารกิจ (Mission) ขององค์กรเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม				
3	การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ของ องค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม				
4	การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม				
การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)					
5.	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)				
6.	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)				
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)					
7	การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)				
8	การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy)				
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)					
9	การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)				
10	การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ ทรัพยากร				

ข้อที่	ประเด็นความคิดเห็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)					
11	การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล				
12	การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)				
13	การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล				
14	การกำหนดมาตรฐานการควบคุม				
15	การแก้ไขปรับปรุง				

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาเสียสละเวลาในการพิจารณาคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

..... ลายมือชื่อผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

วันที่.....

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามปลายเปิด
เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ของภารกิจฯแห่งประเทศไทย รอบที่ 1



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ การกีฬาแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อนำแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยต่อไป ดังนั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) และด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.
 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....
 เพศ.....
 อายุ.....
 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
 สาขาวิชา.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานที่ทำงานหรือที่อยู่.....

 โทรศัพท์..... โทรสาร.....
 E-mail:

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพาแห่งประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) และด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬาท่านมีความคิดว่ารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพาแห่งประเทศไทยควรมีรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไรในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพาแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

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

1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

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

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

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

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

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

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) หมายถึง เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค หรือ ข้อจำกัด (Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

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

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)

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

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

3.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

.....

.....

.....

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy)

.....

.....

.....

4. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

4.1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

.....

.....

.....

4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

.....

.....

.....

4.3 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนองระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

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

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)

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

5. ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) หมายถึงกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

5.1 การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

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

5.2 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม

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

5.3 การแก้ไขปรับปรุง

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

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม (Rating scale)

เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ของภารกิจฯแห่งประเทศไทย รอบที่ 2



แบบสอบถามความคิดเห็น

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย
จุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
ภารกิจพาแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้วิจัยใครขอความกรุณาท่านให้ความคิดเห็นว่ารายการหรือข้อความมีความจำเป็นหรือมีความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย มากน้อยเพียงใด โดยแสดงแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------------------|
| 5 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้มาก |
| 3 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย |
| 1 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมสำหรับภารกิจพาแห่งประเทศไทยต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยใครขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ธีรนนท์ ต้นพานิชย์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและภารกิจพา

กลุ่มการบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและภารกิจพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่อยู่หน้าข้อความและเติมคำที่ตรงกับสภาพความเป็น
เกี่ยวกับท่าน

1. เพศ ชาย
 หญิง
2. อายุ..... ปี
3. วุฒิทางการศึกษา ปริญญาตรี
ปริญญาโท
ปริญญาเอก
อื่น ๆ
4. ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร
ผู้ปฏิบัติงาน
อื่น ๆ
5. ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง.....ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านว่าเหมาะสมที่สุด ในการนำมากำหนดการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)							
1	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายในองค์กร						
2	การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน						
3	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความร่วมในการวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
4	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างชัดเจน						
ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)							
5	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						

	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
6	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึงโอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย						
7	การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของภารกิจพาแห่งประเทศไทย						
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)							
8	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผล การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร หากพบว่าสิ่งใด เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อ แก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา						
9	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร						
10	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของภารกิจพาแห่ง ประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและ ชุมชนภายนอกองค์กรทั้งระยะใกล้และไกล						
11	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของภารกิจพาแห่ง ประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและ สิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภายในองค์กร						
12	ภารกิจพาแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรมการ รับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบายและ แผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้าน สังคม และชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม						

	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
13	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จที่จะบรรลุวัตถุประสงค์						
14	ระบุภาพความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ที่ต้องการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า						
15	ระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมผลที่จะได้รับ และแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจของภารกิจพาแห่งประเทศไทย						
16	บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการวางแผน กลยุทธ์ขององค์กรและมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)							
17	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติควรมีการมอบหมาย การรับผิดชอบจำแนกตามพันธกิจขององค์กร						
18	การวางแผนการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อ องค์กรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรกีฬา						
19	การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ นำไปสู่การปฏิบัติได้						
20	การกำหนดตัวชี้วัดเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้						
21	แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่าง ชัดเจน						
22	การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร						

	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
23	การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล						
24	การจัดทำประกาศ และสื่อสารให้บุคลากรและ สาธารณชนรับทราบถึงพันธะสัญญาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย						
ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)							
25	การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
26	การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานควรมี การกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม						
27	การรายงานผลการดำเนินงานเป็น ไตรมาสและสรุป เมื่อครบรอบปี						
28	การกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดยการสร้าง เครื่องมือในการประเมินแต่ละแผนงาน กิจกรรม ที่ดำเนินงาน						
29	การติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
30	การนำผลการดำเนินการงานมาพิจารณา ข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคเพื่อพัฒนา ปรับปรุง						
31	การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึง ได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่ การดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ						

ภาคผนวก ฅ

แบบสอบถาม (Rating scale)

เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ของกรรกีพาแห่งประเทศไทย รอบที่ 3



แบบสอบถามความคิดเห็น

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย
จุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
ภารกิจแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรกีฬา นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่านให้ความคิดเห็นว่ารายการหรือข้อความมีความจำเป็นหรือมีความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย มากน้อยเพียงใด โดยแสดงแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------------------|
| 5 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้มาก |
| 3 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย |
| 1 หมายถึง | ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมสำหรับภารกิจแห่งประเทศไทยต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ธีรนนท์ ตันพานิชย์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

กลุ่มการบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่อยู่หน้าข้อความและเติมค่าที่ตรงกับสภาพความเป็น
เกี่ยวกับท่าน

1. เพศ
 - ชาย
 - หญิง
2. อายุ..... ปี
3. วุฒิทางการศึกษา
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาเอก
 - อื่น ๆ
4. ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน
 - ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร
 - ผู้ปฏิบัติงาน
 - อื่น ๆ
5. ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง.....ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านว่าเหมาะสมที่สุด ในการนำมากำหนดการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจแห่งประเทศไทย

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)							
1	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดม สมองแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายในองค์กร						
2	การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ ยั่งยืน						
3	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความร่วมใน วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของ องค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร						
4	ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรอย่างชัดเจน						
ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)							
5	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งใน การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
6	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึง โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจาแห่งประเทศไทย						

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
7	การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย						
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)							
8	กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผล การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร หากพบว่าสิ่ง ใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อ แก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา						
9	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร						
10	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของภารกิจพาแห่ง ประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและ ชุมชนภายนอกองค์กรทั้งระยะใกล้และไกล						
11	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของภารกิจพาแห่ง ประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและ สิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภายในองค์กร						
12	ภารกิจพาแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรมการ รับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม						
13	กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จที่จะบรรลุวัตถุประสงค์						

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
14	ระบุภาพความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ที่ต้องการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า						
15	ระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมผลที่จะได้รับ และแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจของภารกิจพาแห่งประเทศไทย						
16	บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการวางแผน กลยุทธ์ขององค์กรและมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)							
17	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติควรมีการมอบหมาย การรับผิดชอบต่อส่วนงานตามพันธกิจขององค์กร						
18	การวางแผนการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อ องค์กรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กร กีฬา						
19	การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ นำไปสู่การปฏิบัติได้						
20	การกำหนดตัวชี้วัดเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้						
21	แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่าง ชัดเจน						
22	การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ ทรัพยากร						

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	
23	การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล						
24	การจัดทำประกาศ และสื่อสารให้บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึงพันธะสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย						
ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)							
25	การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
26	การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานควรมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม						
27	การรายงานผลการดำเนินงานเป็น ไตรมาสและสรุปเมื่อครบรอบปี						
28	การกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดยการสร้างเครื่องมือในการประเมินแต่ละแผนงาน กิจกรรม ที่ดำเนินงาน						
29	การติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร						
30	การนำผลการดำเนินงานมาพิจารณา ข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคเพื่อพัฒนาปรับปรุง						
31	การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่การดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ						

ภาคผนวก ญ

แนวคำถามการสนทนากลุ่ม

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจกีฬาแห่งประเทศไทย



แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม (Focus group)
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ
การกีฬาแห่งประเทศไทย

วันศุกร์ที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2558 เวลา 9.00-12.00 น.

ณ ห้องประชุม ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา การกีฬาแห่งประเทศไทย
 นางธีรนนท์ ตันพานิชย์ เลขประจำตัว 54810014

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 093-5325335 E-mail: theeranan_teangnim@yahoo.com

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1

1. การสนทนากลุ่ม (Focus groups) เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

2. การสนทนากลุ่ม (Focus groups) มีวัตถุประสงค์ เพื่อการวิเคราะห์ประเด็นของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ผู้ร่วมสนทนา คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และอยู่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่

- 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย
- 2.2 ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย
- 2.3 ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- 2.4 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.5 สมาคมกีฬาที่มีดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2.6 สมาคมกีฬาที่ไม่มีการดำเนินงานรับผิดชอบต่อสังคม

2.7 ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาที่มีความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2.8 บริษัทฯ ห้างร้านที่มีส่วนได้เสียกับการกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

3. ความคิดเห็นของท่านจะทำประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีการบริหารจัดการองค์กรอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐบาล มีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และประสานงาน ให้ความร่วมมือในการจัดและดำเนินกิจกรรมการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการพัฒนากีฬาอาชีพ และหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การกีฬาแห่งประเทศไทยได้มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยการกีฬาแห่งประเทศไทย ยึดหลักการและแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นมาตรฐานและแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่และร่วมดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน รวมทั้งให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยมีความยั่งยืน ซึ่งในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. โดยการศึกษาข้อมูลและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนาแบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากผู้เชี่ยวชาญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำนวน 13 คน

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยและองค์กรกีฬา จำนวน 6-8 คน ในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติต่อไป

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจพาแห่งประเทศไทย ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเบื้องต้นผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใดตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) และด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกีฬาท่านมีความคิดว่รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยควรมีรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไรในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) หมายถึง ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
- 1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) หมายถึง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกภารกิจพาแห่งประเทศไทยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค หรือ

ข้อจำกัด (Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis)

3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

3.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy)

4. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

4.1 การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

4.2 การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

4.3 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)

5. ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) หมายถึง กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

5.1 การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

5.2 การกำหนดมาตรฐานการควบคุม

5.3 การแก้ไขปรับปรุง



รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
ของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

จุดมุ่งหมาย เพื่อการวิเคราะห์ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิง
กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

ข้อ	รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพา แห่งประเทศไทย
ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)	
1	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร <u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u>
2	การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน <u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
3	<p>ผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
4	<p>ผู้บริหาร แจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างชัดเจน</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)	
5	<p>ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6	<p>ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึง โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
7	<p>การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)	
8	<p>กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
9	<p>การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
10	<p>การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายนอกองค์กรทั้งระยะใกล้และไกล</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
11	<p>การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของการกีฬาแห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการควรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
12	<p>การกีฬาแห่งประเทศไทยหรือคณะกรรมการรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ คือ ด้านสังคม และชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
13	<p>กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุวัตถุประสงค์</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
14	<p>ระบุภาพความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ต้องการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
15	<p>ระบุแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมผลที่จะได้รับและแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจของการกีฬาแห่งประเทศไทย</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
16	<p>บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)	
17	<p>การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติควรมีการมอบหมายการรับผิดชอบจำแนกตามพันธกิจขององค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
18	<p>การวางแผนการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรกีฬา</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
19	<p>การกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติได้</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
20	<p>การกำหนดตัวชี้วัดเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
21	<p>แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
22	<p>การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
23	<p>การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
24	<p>การจัดทำประกาศ และสื่อสารให้บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึงพันธะสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)	
25	<p>การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
26	<p>การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานควรมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพา แห่งประเทศไทย
27	การรายงานผลการดำเนินงานเป็น ไตรมาสและสรุปเมื่อครบรอบปี <u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u>
28	การกำหนดมาตรฐานการควบคุม โดยการสร้างเครื่องมือในการประเมินแต่ละแผนงาน กิจกรรมที่ดำเนินงาน <u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u>
29	การติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร <u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u>
30	การนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาข้อบกพร่อง ปัญหา และอุปสรรคเพื่อพัฒนา ปรับปรุง <u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u>

ชื่อ	รูปแบบการบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
31	<p>การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่การดำเนินงานในครั้งต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

1. จากข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นที่ผู้วิจัยได้ทำสรุป ผู้ทรงทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อสภาพการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

2. ในความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ สภาพการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ควรมีการดำเนินการอย่างไร

3. จากข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นที่ผู้วิจัยได้ทำสรุป ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย ในกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ ควบถ้วนหรือไม่

- ความสมบูรณ์ของรูปแบบการบริหารจัดการในภาพรวม
- ความครบถ้วนสมบูรณ์ขององค์ประกอบย่อย
- ควรสมบูรณ์ของวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการจัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม

4. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพา แห่งประเทศไทย สามารถในการนำเสนอข้อมูล การนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์องค์กร และการเชื่อมโยง กระบวนการทำงานในองค์กรได้หรือไม่อย่างไร

- ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลของภารกิจพาแห่งประเทศไทย
- ความสามารถในการใช้เพื่อการวิเคราะห์องค์กร
- ความสามารถในการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานในองค์กร

5. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพา แห่งประเทศไทย มีความสะดวกในการนำไปใช้

- ความง่ายและสะดวกในการทำความเข้าใจ
- ความง่ายและความสะดวกในการนำไปใช้
- ความง่ายและความสะดวกในการประเมินและติดตามผล

6. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพา แห่งประเทศไทย มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน

- รูปแบบมีความเหมาะสมในการใช้งาน
- รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งาน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์จากท่านอย่างสูง

ธีรนนท์ ตันพานิชย์

นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา



กำหนดการในการสนทนากลุ่ม (Focus group)

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจพาแห่งประเทศไทย

ในวันศุกร์ที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2558 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 5

อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา ภารกิจพาแห่งประเทศไทย

-
- เวลา 9.00 น. - นิสิตบัณฑิตศึกษาแนะนำตนเอง ประธานควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และทีมงาน
ประกอบด้วยพิธีกร ผู้จัดบันทึก และผู้บริการทั่วไป
- ประธานควบคุมคุษฎีนิพนธ์กล่าวต้อนรับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน
- พิธีกรแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ ตำแหน่ง หน่วยงาน
- พิธีกรอธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการทำสนทนากลุ่ม วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- เริ่มสนทนากลุ่ม
- เวลา 10.15 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.30 น. เริ่มการสนทนากลุ่ม (ต่อ)
- เวลา 11.30 น. สรุปประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม
- เวลา 11.45 น. พิธีกรกล่าวขอบคุณ ปิดการสนทนากลุ่ม
- เวลา 12.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน

ภาคผนวก ก

คู่มือ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกีฬาแห่งประเทศไทย

(Strategic Management of Social Responsibility of Sports Authority of Thailand)



คู่มือ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย
(Strategic Management of Social Responsibility of Sports Authority of Thailand)



ที่ปรึกษา

ดร.ศักดิ์ชาย พิชิตวงษ์

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

ดร.พูลพงษ์ สุขสว่าง

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้จัดทำ

นางธีรนนท์ ตันพานิชย์

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

การกีฬาแห่งประเทศไทย

ปีการศึกษา 2558



คำนำ

คู่มือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรกีฬาทแห่งประเทศไทยฉบับนี้ จัดทำขึ้นจากผลการวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรกีฬาทแห่งประเทศไทย ซึ่งมีสาระสำคัญของความเป็นมาและความสำคัญในการจัดทำคู่มือ วัตถุประสงค์ ขอบเขต กรอบแนวคิด ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ คำจำกัดความ แสดงแผนผังของกระบวนการ (Work Flow) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและระบบติดตามประเมินผล มุ่งหวังให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นฐานในการพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรกีฬาทแห่งประเทศไทยต่อไป

ผู้จัดทำหวังว่าคู่มือ “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกรรกีฬาทแห่งประเทศไทย” เล่มนี้ จะเป็นแนวทางให้บุคลากรของกรรกีฬาทแห่งประเทศไทยนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

ธีรนนท์ ตันพานิชย์
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา
เมษายน 2558





สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญของปัญหา	1
2. ข้อมูลองค์กร	4
3. วัตถุประสงค์	6
4. ขอบเขต	6
5. คำจำกัดความ	7
6. หน้าที่ความรับผิดชอบ	10
7. Work Flow กระบวนการงาน	11
8. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	18
9. มาตรฐานคุณภาพงาน	18
10. ระบบติดตามประเมินผล	19
11. บรรณานุกรม	19
ประวัติที่ปรึกษา	
ประวัติผู้จัดทำ	



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	หลักการ CSR ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	7
2	กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	7
3	แผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	11
4	รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของการบินไทยแห่งประเทศไทย	12
5	Work Flow กระบวนการ: ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction Setting)	13
6	Work Flow: ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)	14
7	Work Flow: ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	15
8	Work Flow: ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)	16
9	Work Flow: ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)	17



1. ความสำคัญและความเป็นมา

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการเรียกร้องของประชาชนที่ต้องการให้องค์กรธุรกิจรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากการประกอบกิจการ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มตั้งแต่ปี 1790 เป็นต้นมา จากประเด็นเรื่องของสิทธิมนุษยชน แรงงานสัมพันธ์ ในองค์กรธุรกิจ พัฒนาสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จนถูกกำหนดขึ้นเป็น มาตรฐานสากล ISO 26000 ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในปี 2010 (วิทยา ชีวโรจน์ทัย, 2553) โดยมีกระแสผลักดันให้เกิดการพัฒนาของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้แก่ การเรียกร้องจากประชาชน แรงกดดันของนักลงทุน พัฒนาการของวงการวิชาการด้วยการวิจัยและนำเสนอผลงานทางวิชาการ การแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม และสังคม กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ และโลกาภิวัตน์ ให้องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น โดยมีองค์ประกอบครอบคลุมหลัก 7 ประการ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดี สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การคุ้มครองผู้บริโภค การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน ชุมชนและสังคมนวัตกรรม และการต่อต้านการคอร์รัปชัน (กิตติพงศ์ จิรวังศ์, 2554, หน้า 2) จากการศึกษาการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเทศไทย พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเริ่มเข้ามาในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2541 และมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมในปี พ.ศ. 2549 ซึ่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยได้ให้ความสนใจอย่างแพร่หลาย ผนวกกับมาตรฐาน ISO 26000 ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมได้มีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2553 จึงเป็นการเร่งให้องค์กรต้องปรับตัว และปรับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน (กิตติพงศ์ จิรวังศ์, 2554, หน้า 2) รัฐบาลจึงมีนโยบายส่งเสริมให้ทุกองค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การกำหนดเป็นนโยบายการบริหารงานองค์กรในหลายๆ องค์กร เช่นเดียวกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จัดให้อยู่ในกลุ่มสาขาสังคมและเทคโนโลยี ในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553) โดยการกีฬาแห่งประเทศไทยมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีหลักการ 8 ประการ คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี





การประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การเผยแพร่วัฒนธรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3 หลักการ คือ การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2555) ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่ครบตามหลักการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากการกำหนดทิศทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลควบคุมกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่ชัดเจน การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ครบตามจำนวนกิจกรรมของตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนด เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินเท่านั้น ด้านการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมพบว่า มีการเขียนรายงานเป็นโครงการๆ ในรายงานประจำปีของการกีฬาแห่งประเทศไทย (Annual Report) ยังขาดการจัดทำรายงานเฉพาะด้าน และขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553) ด้านผู้บริหารและผู้บริหารงาน ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขาดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จึงทำให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

ดังนั้น การกีฬาแห่งประเทศไทย ควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ครอบคลุม ครอบคลุมหลักการ ควรมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในส่วนเดียวกัน และมีความชัดเจน ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวมเชิงระบบ มีการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในแต่ละปีซึ่งสอดคล้องกับการศึกษากรอบตัวชี้วัดความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีการบรรลุเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไว้ในพันธกิจ วิสัยทัศน์ และมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ มีการวางแผนและทิศทางที่ชัดเจน มีการจัดตั้งคณะกรรมการความรับผิดชอบต่อสังคม มีการแต่งตั้งผู้บริหารไปจนถึงพนักงาน และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และจะมุ่งเน้นการทำความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายในองค์กร มากกว่าการจัดกิจกรรมภายนอกองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มีการประเมินผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับการขับเคลื่อนเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในปัจจุบัน มีแนวทางที่หลากหลายในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ แนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งใช้การกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนที่ชัดเจน ระบุแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน การระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง





และการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (กลุ่มพัฒนาระบบการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2552; เวธกา กลิ่นวิชิต, 2555)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถดำเนินงานมุ่งสู่เป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ช่วยปรับปรุงและสนับสนุนทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (อนันต์ ยูรประดม, 2552) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของภารกิจแห่งประเทศไทย มีเป้าหมายและทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของภารกิจแห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนารูปแบบดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทยและองค์กรกีฬาต่อไป

2. ข้อมูลองค์กร

ภารกิจแห่งประเทศไทย (กกท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติภารกิจแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 102 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2528 และในปี พ.ศ. 2558 มีการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยภารกิจแห่งประเทศไทยขึ้นใหม่ เป็น “พระราชบัญญัติภารกิจแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 132 ตอนที่ 21 ก ลงวันที่ 20 มีนาคม 2528 และในมาตรา 3 ให้ยกเลิก พระราชบัญญัติภารกิจแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528 และพระราชบัญญัติภารกิจแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติภารกิจแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558 โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (กีฬาแห่งประเทศไทย, 2558, หน้า 2)

1. ส่งเสริมภารกิจกีฬา
2. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเกี่ยวกับภารกิจกีฬา
3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำโครงการ แผนงานและสถิติเกี่ยวกับการส่งเสริมภารกิจกีฬา

รวมทั้งประเมินผล

4. จัด ช่วยเหลือ แนะนำ และร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา
5. สำรอง จัดสร้าง และบูรณะสถานที่สำหรับภารกิจกีฬา
6. ติดต่อ ร่วมมือกับองค์การหรือสมาคมกีฬาทั้งในและนอกราชอาณาจักร
7. สอดส่องและควบคุมการดำเนินกิจการทางภารกิจกีฬา
8. ริเริ่ม พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนภารกิจกีฬาคนพิการ
9. ประกอบกิจการอื่นๆ อันเกี่ยวแก่ หรือประโยชน์ของภารกิจกีฬา





การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการบริหารการจัดการองค์กรการกีฬาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555 โดยได้มีการจัดการคณะกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แบ่งคณะทำงานเป็น 2 ส่วนคือ คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย และคณะทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้มีการดำเนินงานในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) และร่างแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดี ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) ขึ้นมาใหม่ ซึ่งแตกต่างจาก แผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการกีฬาแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2553-2557) ที่จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งได้มีการดำเนินการร่วมกันระหว่าง การกำกับดูแลที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการกีฬาแห่งประเทศไทย จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย พบว่า การกีฬาแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญการแสดงความสามารถรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) ไว้ดังนี้

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้ ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศน์ และสังคมไกล ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป การดำเนินกิจกรรม CSR ในองค์กรมีประโยชน์ทั้งในส่วนรูปธรรมที่จับต้องได้ (Tangible) เช่น องค์กรจะมีเสถียรภาพ เนื่องจากเป็นที่ต้องการของนักลงทุน ซึ่งเป็นโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้เพิ่มมากขึ้น ในแง่ของพนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงินทำให้้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะเดียวกันก็สามารถที่ชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการ ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้ และองค์กรมีโอกาสร่วมสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการ จากการที่ลูกค้ามีความสุขในการใช้บริการจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม และในส่วนนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ได้แก่ องค์กรจะมีภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสาธารณชนในเชิงบวกเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553) ภาพลักษณ์และบทบาทให้การกีฬาแห่งประเทศไทยเป็นที่ยอมรับของสังคมในฐานะองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร อันจะทำให้ประชาชนอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข





3. วัตถุประสงค์

คู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของภารกิจแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทย
2. เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความเข้าใจภาพรวมของงานได้ในระยะเวลาอันสั้น
3. เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้คู่มือเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของภารกิจแห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

4. ขอบเขต

แนวคิดและหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 8 ประการ ดังนี้ การกำกับกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair Operating Practices) การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human Rights) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer Protection) การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม (Community Involvement and Development) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (The Environment) การเผยแพร่นวัตกรรมจากการ ดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Innovation Business) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility Report)

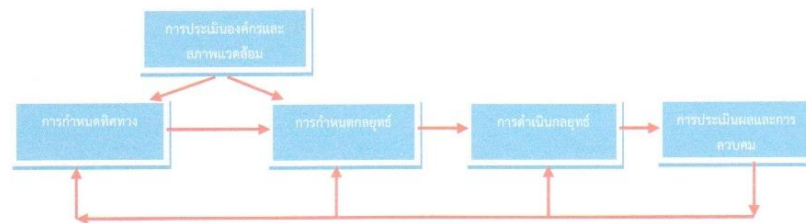


ภาพที่ 1 หลักการ CSR ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ





ทฤษฎีและกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) (Greenley, 1989, pp. 259-260)



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

5. คำจำกัดความ

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การกีฬาแห่งประเทศไทย มีการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร อันจะทำให้ประชาชนอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข ตามหลักการพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมมีหลักที่สำคัญ 8 ประการ ของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) คือ การดำเนินการของกรกีฬาแห่งประเทศไทยโดยมีการจัดให้มีโครงสร้างที่ดีของการจัดการและการดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม ธรรมาภิบาล และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง เพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินงานให้เจริญเติบโต และเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและ

ประชาชนการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม (Fair Operating Practices) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย จะดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และเปิดกว้าง โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการลดต้นทุนสินค้าและบริการ นวัตกรรมการพัฒนาสินค้าหรือกระบวนการใหม่ๆ รวมถึงจะช่วยเหลือขยายการเติบโตทางเศรษฐกิจและมาตรฐานการครองชีพในระยะยาว เช่น มีแนวทางการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการจ่ายสินบนหรือทุจริต เป็นต้น





การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม (Human Rights) คือ การกีดกันประเทศไทย จะคำนึงถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงานซึ่งเป็น สิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ อีกทั้งประชาชนจะต้องได้รับความเท่าเทียมกันในการขอรับบริการจากการกีดกันประเทศไทย

ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer Issues) คือ การดำเนินงานของการกีดกันประเทศไทย มีการพัฒนามาตรฐานการบริการให้มีความเป็นสากล และให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้ใช้บริการ รวมทั้งควรพัฒนากิจกรรมการบริการให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชน และเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมแวดล้อมอาจรวมไปถึงสังคมโดยรวม

การร่วมพัฒนาชุมชน และสังคม (Community Involvement and Development) คือ การกีดกันประเทศไทย จะมีการจัดกิจกรรมทางสังคม และ/หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชนและสังคม ทั้งในกระบวนการทำงานปกติ (In Process) และมีการช่วยเหลือสังคมโดยกิจกรรมต่างๆ ตามโอกาส (After Process) หากเกิดกรณีที่ชุมชนได้รับผลกระทบจากกระบวนการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคมต่อไป

การดูแลรักษาสีงแวดล้อม (The Environment) การดำเนินงานของการกีดกันประเทศไทย มีการพัฒนาองค์รวมทั้งการให้บริการอยู่บนพื้นฐานของการดูแลรักษาสีงแวดล้อม เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรบวกกับปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภคทรัพยากรธรรมชาติ จำนวนมหาศาลเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ขยะสารพิษ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศต่อไป

การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Innovation Business) คือ การกีดกันประเทศไทย จะนำแนวคิดด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐบาลมาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน พร้อมมีการวิเคราะห์ถึงนวัตกรรมในการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม พร้อมนำไปเผยแพร่ให้กับสังคมได้นำไปปรับใช้เพื่อเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

การจัดทำรายงานด้านสังคมและสีงแวดล้อม (Corporate Social Responsibility Report) คือ การกีดกันประเทศไทย จะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานโดยรวม และรายงานด้านสังคมและสีงแวดล้อมเพื่อเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่กล่าวมาอย่างครบถ้วนโดยข้อมูลที่เปิดเผยนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายแล้ว ยังช่วยในการสอบทานว่า การกีดกันประเทศไทย ได้ดำเนินการในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้





การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการกีฬาแห่งประเทศไทย และมีลักษณะต่อเนื่อง มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมและประเมินผล

การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) หมายถึง ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปของ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว

การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) หมายถึง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค (Threat-T) ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับการกีฬาแห่งประเทศไทยมากที่สุด

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตาม กลยุทธ์ได้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกระจายกลยุทธ์

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) หมายถึง การบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อควบคุมกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) (Sports Authority of Thailand) คือ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน้าที่ในการส่งเสริมการกีฬา ประสานงาน ให้ความร่วมมือในการจัดและดำเนินการกีฬา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพรวมทั้งการบริการด้านกีฬา สถานที่และอุปกรณ์ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรกีฬา มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประเทศไทยประสบความสำเร็จทางการกีฬา

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) (State Enterprise Policy Office (SEPO)) คือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจ





ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล จึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้สำนักรัฐวิสาหกิจ และ
 หลักทรัพย์ของรัฐมีความสามารถมากขึ้นในการปฏิบัติการกิจ

6. หน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะกรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย คือ คณะกรรมการ การกีฬาแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีผู้ซึ่ง นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม หรือ ผู้แทน ปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือผู้แทน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือผู้แทน อธิบดีกรมพลศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณหรือผู้แทน ผู้แทนคณะกรรมการ กีฬามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ผู้แทนคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ และบุคคลอื่นอีกไม่เกินสิบคนซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง เป็นกรรมการ และผู้ว่าการ เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุม ดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของ กกท. รายละเอียดตามหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558

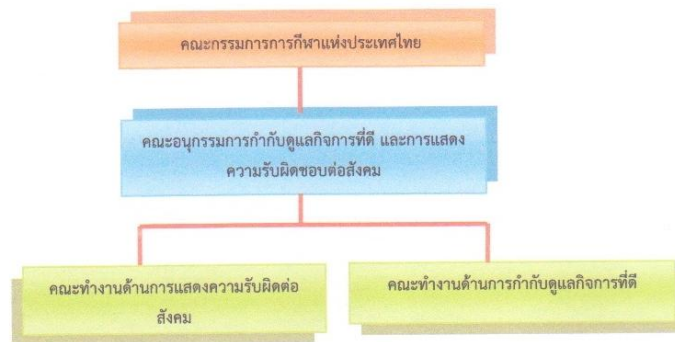
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน้าที่กำกับดูแลให้การกีฬาแห่งประเทศไทยกำหนดนโยบายกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนแม่บทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมต่อไป (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2555)

คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มีหน้าที่ในการจัดทำแผนระยะยาว และแผนระยะสั้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คู่มือการทำงานเพื่อมอบหมายและถ่ายโอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม มีการเผยแพร่หน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีการติดตามการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมรายไตรมาส การจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี เป็นต้น (การกีฬาแห่งประเทศไทย, 2553) ดังภาพที่ 3





โครงสร้างการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกิจการแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2556-2559)



ภาพที่ 3 แผนผังโครงสร้างการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (การกิจการแห่งประเทศไทย, 2555: 8)

7. Work Flow กระบวนการดำเนินงาน

ในการจัดทำ Work Flow กระบวนการดำเนินงาน นั้น ผู้จัดทำได้ศึกษาจากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย ตามกระบวนการวิจัย วิธีการวิจัย ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบ 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มเป้าหมายที่ 1 สำหรับการพัฒนาแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการกิจการแห่งประเทศไทยที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย ผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย ผู้บริหารสมาคมกีฬาที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มเป้าหมายที่ 2 สำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)



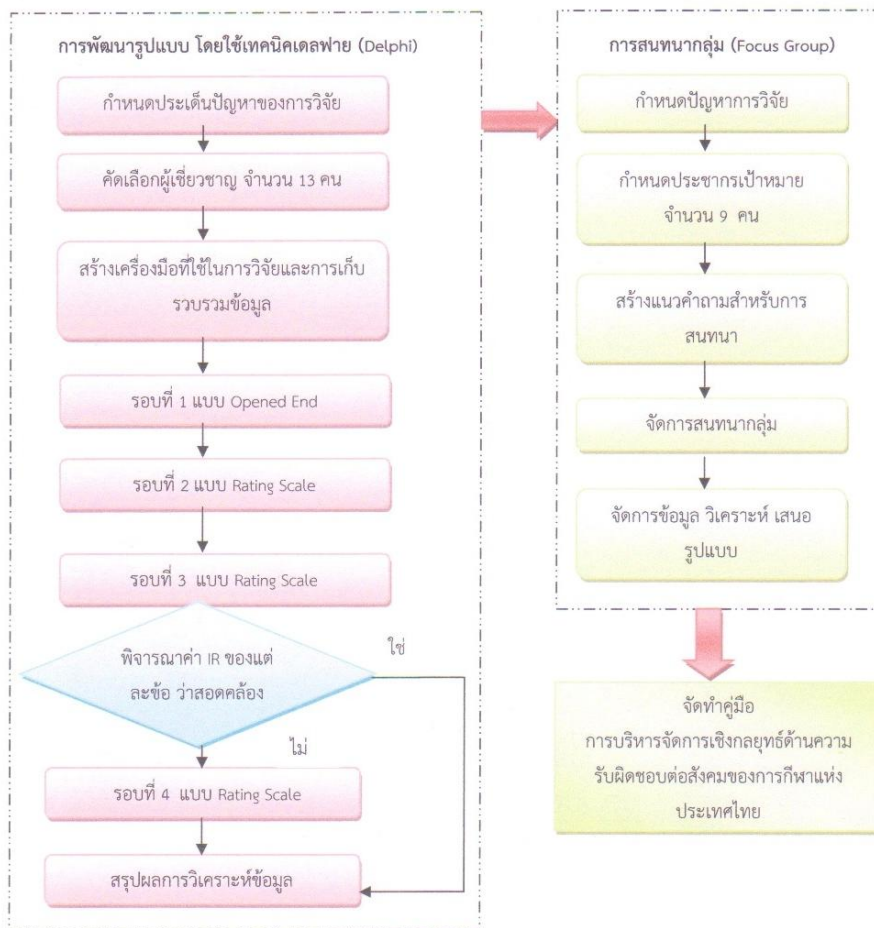


เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 แบบสอบถามปลายเปิด (Open End) เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎี แนวคิด วิธีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นำไปใช้ในกระบวนการเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วน (Rating Scale) ประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยฉบับที่ 2 เป็นการตรวจสอบข้อความ ความซ้ำซ้อนและระดับของข้อความในการกำหนดเป็นรูปแบบได้ ในกระบวนการเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และฉบับที่ 3 นำมาพิจารณาหาค่าความสอดคล้องของแนวโน้มแต่ละข้อความเพื่อยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬา และฉบับที่ 4 เป็นแนวคำถามในการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาและนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า .50 ไปจัดทำเป็นแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล และการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 3 รอบ และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ในรอบที่ 1 จากแบบสอบถามปลายเปิดรอบที่ 1 ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยนำคำตอบที่ได้มาประมวลตัดข้อความที่ซ้ำซ้อน หรือส่วนเกินไปจากข้อบ่งชี้ที่กำหนดไว้ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำผลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) ของคำถามแต่ละข้อ แล้วจึงนำผลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 มีการเพิ่มค่ามัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ และน้ำหนักคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นๆ ตอบในรอบที่ผ่านมา
3. การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3 จากแบบสอบถามซึ่งมีคำถามเหมือนแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำตอบของตน แล้วนำคำตอบมาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
4. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยจัดลำดับข้อมูลตามข้อสรุปที่ได้จากการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ต่อไป
5. จัดทำคู่มือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการกีฬาแห่งประเทศไทย ดังภาพที่ 4





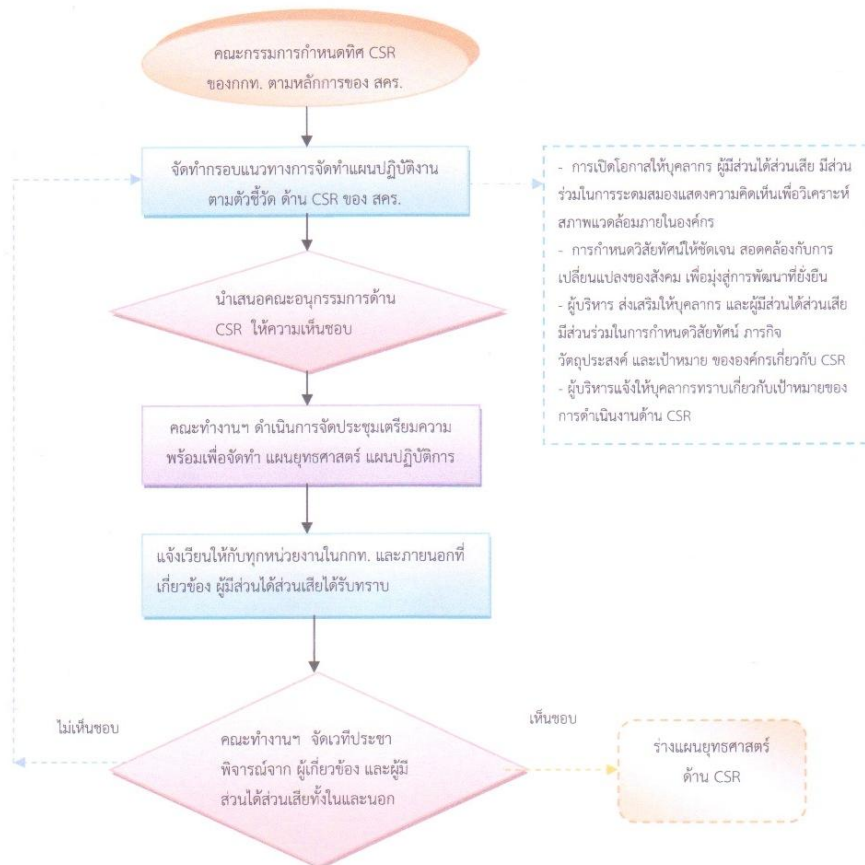
ภาพที่ 4 สรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบ

จากผลการวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทยตามกระบวนการวิจัยเริ่มจากการสร้างรูปแบบการพัฒนารูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการแห่งประเทศไทย จากความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติของรูปแบบ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้





Work Flow กระบวนการ: ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

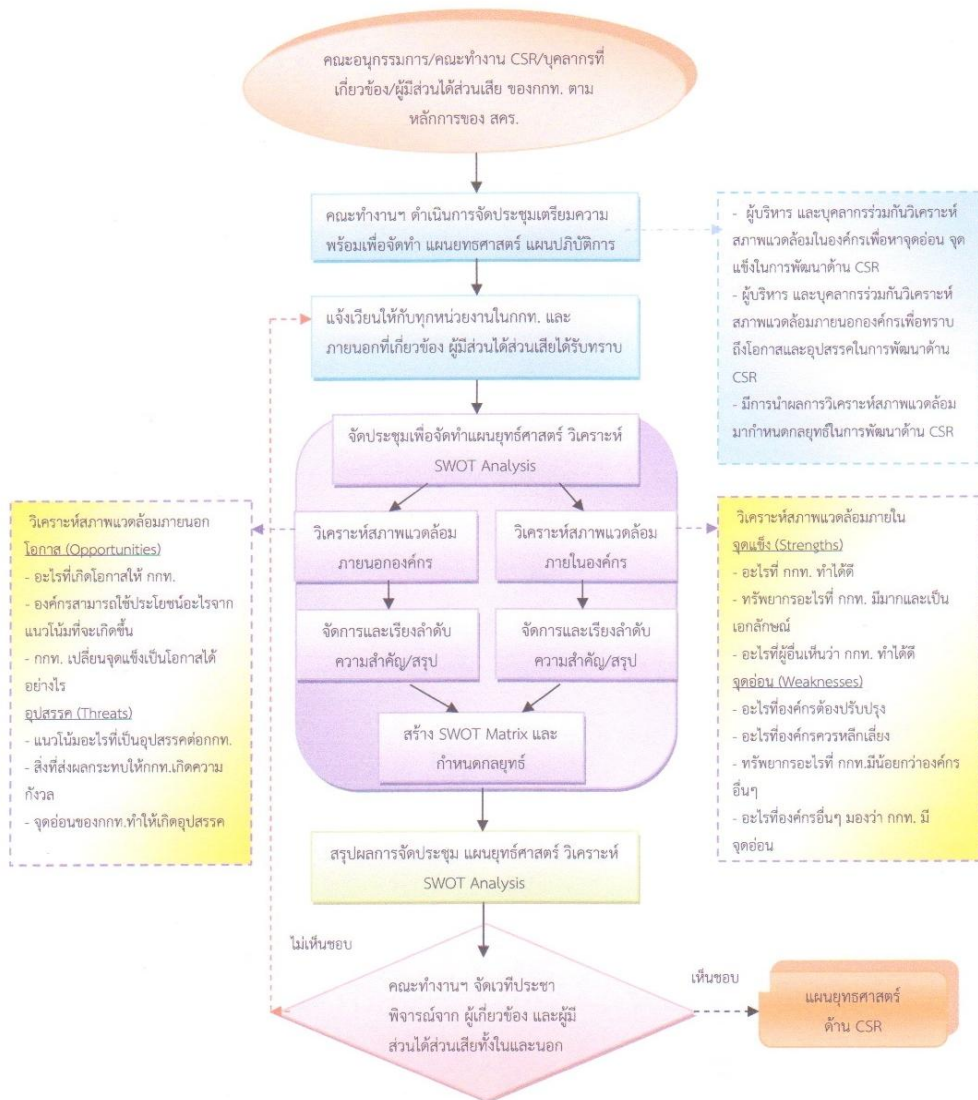


ภาพที่ 5 Work Flow กระบวนการ: ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction Setting)





Work Flow: ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

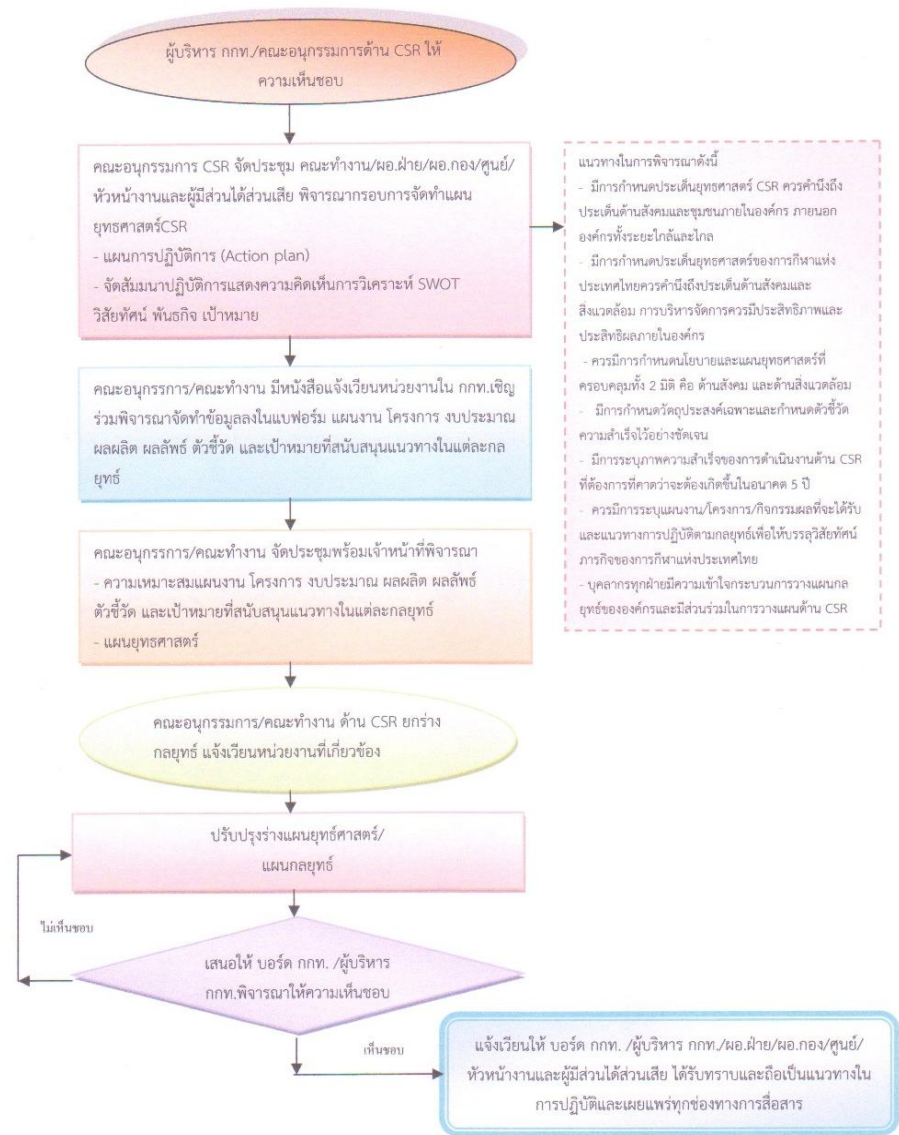


ภาพที่ 6 Work Flow: ด้านการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)





Work Flow : ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

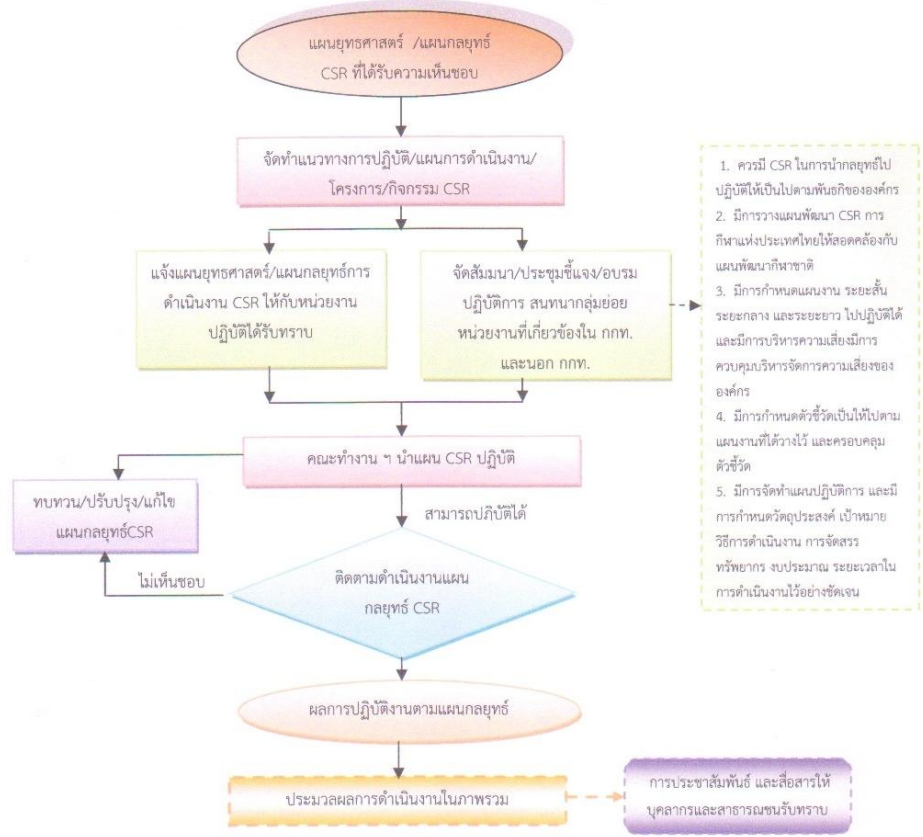


ภาพที่ 7 Work Flow: ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)





Work Flow : ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)



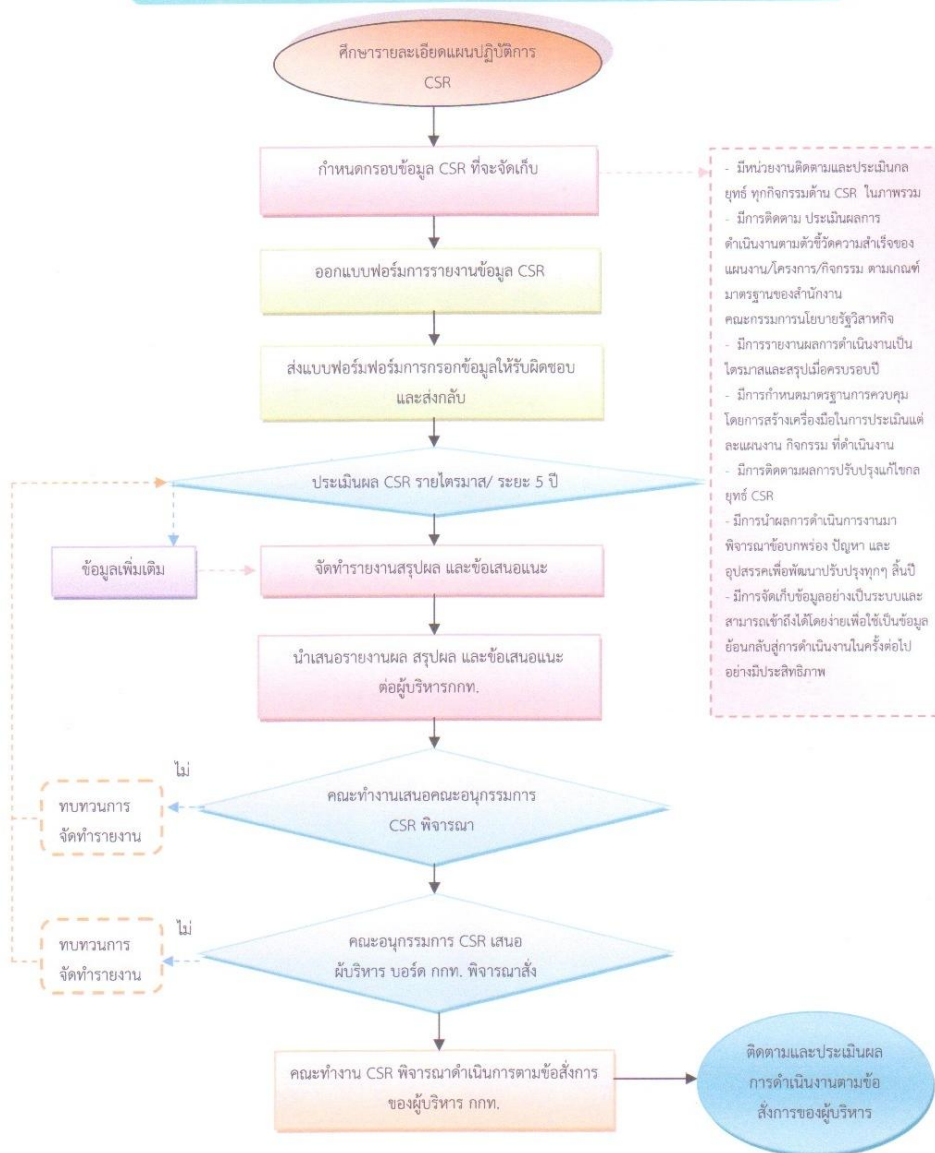
1. ควรมี CSR ในกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นไปตามพันธกิจขององค์กร
2. มีการวางแผนพัฒนา CSR การกีฬาแห่งประเทศไทยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาชาติ
3. มีการกำหนดแผนงาน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ไปปฏิบัติได้ และมีการบริหารความเสี่ยงของการองค์กร
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นให้ไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ และครอบคลุมตัวชี้วัด
5. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

ภาพที่ 8 Work Flow: ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)





Work Flow: ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)



ภาพที่ 9 Work Flow: ด้านการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)





8. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 1 คณะกรรมการบริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการด้าน CSR คณะทำงานด้าน CSR ร่วมกันพิจารณาแนวทางหลักการด้าน CSR ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 8 ประการ มาตรฐาน และตัวชี้วัดที่ สคร. กำหนดไว้ในการประเมินองค์กรรัฐวิสาหกิจ กำหนดเป็นนโยบายแนวทางการดำเนินงานด้าน CSR ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาข้อมูล เอกสาร เกี่ยวกับสถานะของการกีฬาแห่งประเทศไทย ในด้านต่างๆ

- ศึกษาเกี่ยวกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- ศึกษาเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของการกีฬาแห่งประเทศไทย
- ศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกการกีฬาแห่งประเทศไทย

ไทย

- ศึกษาถึงข้อมูลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี ของการกีฬาแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 คณะกรรมการบริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการด้าน CSR คณะทำงานด้าน CSR ร่วมกันพิจารณาเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ การประเมินผลและการควบคุม รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการดูได้จาก Work Flow ในข้อที่ 5

ขั้นตอนที่ 4 คณะทำงานด้าน CSR จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์รายปี เพื่อเสนอต่อ คณะอนุกรรมการด้าน CSR และผู้บริหารการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้รับทราบ พร้อมกับประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานด้าน CSR ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือต่อสาธารณชนได้รับรู้ทุกช่องทางการสื่อสาร

ขั้นตอนที่ 5 คณะอนุกรรมการด้าน CSR คณะทำงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินงานจากการรายงาน เพื่อนำมาทบทวนผลการดำเนินงานรายไตรมาส เพื่อปรับปรุงแก้ไข ข้อผิดพลาด และตัวชี้วัดที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และหาแนวทางในการดำเนินงานด้าน CSR เพื่อความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

9. มาตรฐานคุณภาพงาน

ผลสำเร็จของกระบวนการงานด้าน CSR ที่แสดงให้เห็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการงาน คุณภาพของผลผลิต เป็นไปตามแผนงาน โครงการ ตามงบประมาณ และผ่านเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดด้าน CSR ที่ สคร. กำหนด เช่น จำนวนกิจกรรม โครงการที่เป็นไปตามเป้าหมาย การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เป็นต้น





10. ระบบติดตามประเมินผล

คณะทำงานด้าน CSR มีวิธีการติดตามประเมินผล ผู้รับผิดชอบการติดตาม ผู้รับตรวจ และวิธีการนำเสนอผลการติดตาม ซึ่งอาจรวมถึงการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงาน เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด และการกำหนดรูปแบบ และระยะเวลาในการติดตามเป็นรายไตรมาส และระยะเวลา 5 ปี

11. เอกสารอ้างอิง

- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2553). แผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กกท. ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2553 – 2557).
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2555). (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559). เอกสารประกอบการประชุม คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ครั้งที่ 2/2555 .
- กิตติพงศ์ จิรวังศ์. (2554). บทความ : ISO 26000 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (ตอนที่ 1). วันที่เข้าถึงข้อมูล 21 มิถุนายน 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.cscom.com/article_show.php?id_show=81.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR: Corporate Social Responsibility. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ จำกัด
- วิทยา ชิวรุโนทัย. (2553). พลัง CSR สู่อัจฉริยะเป็นเลิศ ฉบับ ADVANCED. กรุงเทพฯ: บริษัทฐานการพิมพ์จำกัด.
- เวธกา กลิ่นวิชิต. (2555). แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา: กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย ดุษฎีนิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิทยา ชิวรุโนทัย. (2553). พลัง CSR สู่อัจฉริยะเป็นเลิศ ฉบับ ADVANCED. กรุงเทพฯ: บริษัทฐานการพิมพ์ จำกัด.
- วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย. (2553). แนวทางการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.





สถาบันไทยพัฒนา มุขนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2556). Creative CSR มุมมองใหม่ ความรับผิดชอบต่อ. วันที่เข้าถึงข้อมูล 9 กรกฎาคม 2555, เข้าถึงข้อมูลได้จาก http://thaicsr.blogspot.com/2010/01/blog-post_27.html

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2555). สรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปี 2555. วันที่เข้าถึงข้อมูล 20 ตุลาคม 2555, เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.sepo.go.th>

อนันต์ ยุโรปะถม. (2552). ปาฐกถาพิเศษ: ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ใหม่ของธุรกิจไทย. วันที่เข้าถึงข้อมูล 20 ตุลาคม 2555, เข้าถึงข้อมูลได้จาก http://www.give2all.com/data_file/givevijai.doc

Athanasopoulou, P., et al. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in Sport: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4) 1-11.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons, p.23.

Walker, M., Kent, A., & Jordan, S. J. (2012). An Inter-Sport Comparison of Fan Reactions to CSR Initiatives. *Journal of Contemporary Athletics*, 5 (1), 1-20.

Wheelen, T.L. & and Hunger, D.L. (2000). *Strategic Management and Business Policy*. New York: Addison-Wesley Publishing.

Pearce, J. A. and Robinson, R.B. (2000). *Strategic management Formulation Implementation and Control*. 7th ed. Boston: Irwin, McGraw-Hill.

Thompson, A. A. & Strickland, A. J.. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin McGraw Hill.

