

## กลยุทธ์การสื่อสารการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

### Corporate Social Responsibility Communication Strategy of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

เมธิณี วรรณยางกูร\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์ผลที่ได้รับปัญหาและอุปสรรคตลอดจนแนวโน้มกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานทางด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการวิจัยพบว่า (1) กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำโดยผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมต่างๆขององค์กร และมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติตาม ส่วนการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับชุมชนและการมีส่วนร่วมกับโครงการ ภายใต้แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งถือเป็นแนวทางการดำเนินงานหลักของธนาคาร (2) การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวช่วยขับเคลื่อนให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมจนได้รับรางวัลจากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ นอกจากนี้การสื่อสารยังก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (3) ปัญหาที่พบสำหรับการดำเนินงานสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร ได้แก่ งบประมาณ ช่องทางการสื่อสาร และความถี่ในการสื่อสาร (4) ธนาคารมีแนวโน้มที่จะเพิ่มงบประมาณเพื่อขยายช่องทางการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารประเภทสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มากยิ่งขึ้น

\* สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เบอร์โทรศัพท์ 089-164-9535

Email : [midori\\_aime\\_seiji@hotmail.com](mailto:midori_aime_seiji@hotmail.com) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.จุฑาพรรณ ผดุงชีวิต

## Abstract

This qualitative research aimed to study the strategic plan regarding the tactic used for communicating CSR to the stakeholders of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. The data were gathered from the bank officials responsible in implementing the tactic used for communicating with the stakeholders using semi-structure questionnaire. These data in conjunction with a literature review were analyzed in a descriptive manner.

The results showed that: (1) The strategic plan regarding the tactic used for communicating CSR to the stakeholders of the bank consisted of two sections, one section was aimed for communicating CSR within the bank and the other was designed for the outsider. The focal point of the CSR communication was to highlight the good governance adopted by the top administrative staff of the bank in: participating in all essential activities, leading the decent life which can be imitated by other staffs and encouraging other staffs to behave accordingly. For the external CSR communication, the tactics aimed to establish mutual understanding and cordial cooperation between the bank and the surrounding communities with respect to the Sufficiency Economy Principle adopted by the bank as guidance for business operation. (2) The CSR communication was not only a driving force in making the bank to win various awards from the government agencies but also a tool in establishing the network with other bank stakeholders. It also promoted the image of the bank. (3) The obstacles of implementing the CSR included the insufficient budget, a limited communication channel and the infrequent communication (4) The bank should increase the amount of the budget to broaden the communication channel to the bank stakeholders. This can be achieved by adopting social media which was the current effective tool for mass communication.

## บทนำ

ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก จากในอดีตสังคมมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างภาคธุรกิจและภาครัฐออกจากกันอย่างชัดเจน โดยที่สังคมมีความต้องการให้ภาคธุรกิจทำหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก และให้ภาครัฐทำหน้าที่ในการกำกับดูแลสังคม แต่เนื่องจากปัจจุบันองค์กรธุรกิจมีการเจริญเติบโตมากขึ้นจึงทำให้ภาคธุรกิจมีบทบาทและส่งผลกระทบต่อสังคมในหลากหลายด้านไม่เพียงเฉพาะด้านเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว ดังจะเห็นได้จากการที่ภาคธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นอันเนื่องมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกตามแนวคิดแบบทุนนิยม รวมไปถึงการที่ภาคธุรกิจต่างนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้เป็นวัตถุดิบในการประกอบธุรกิจซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องด้วยปัจจัยต่างๆเหล่านี้จึงทำให้สังคมต่างคาดหวังและเรียกร้องให้องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคมไม่สามารถแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิงต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เนื่องจากสังคมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจ ส่วนภาคธุรกิจจำเป็นต้องประกอบกิจการภายใต้กฎกติกาของสังคม ดังนั้น องค์กร

ธุรกิจจึงต้องปรับตัวตามความคาดหวังของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่กระแสการบริหารงานโดยคำนึงถึงคุณธรรม และจริยธรรมกำลังเป็นที่เรียกร้องจากภาคสังคมอย่างมาก โดยเรียกแนวคิดนี้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) (รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ,2552)

สำหรับประเทศไทยแนวคิดเรื่องการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่เรื่องใหม่ เนื่องจากด้วยจารีตประเพณีและความเชื่อทางศาสนาที่คนไทยนับถือ เป็นเรื่องของ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งได้ถูกปลูกฝังอยู่ในจิตสำนึกของคนไทยมาอย่างช้านาน อีกทั้งคนไทยโชคดีที่มีพระมหากษัตริย์ที่มีมุมมองวิสัยทัศน์กว้างไกลในการให้ความช่วยเหลือพสกนิกรชาวไทยผ่านทางพระราชกรณียกิจในการช่วยเหลือสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม การสนับสนุนอาชีพ และวัฒนธรรมประเพณี ซึ่งพระราชกรณียกิจต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นความคิด หลักการ และแนวทางเพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืนทั้งสิ้น (วิทยา ชิวโรดมัย,2553: 142) ซึ่งสอดคล้องกับ Sri Urip (2010: 197-198) ที่กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า ประเทศไทยมีศาสนาพุทธเป็นศาสนาหลักประจำชาติและมีพระมหากษัตริย์ผู้ทรงเป็นอัครศาสนูปถัมภก รากฐานแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นส่วนหนึ่งของความเชื่อทางศาสนาและจารีตประเพณี ซึ่งศาสนาพุทธได้หยั่งรากลึกอยู่ในจิตใจขององค์กรและประชาชนชาวไทย ทั้งนี้พระมหากษัตริย์ของไทยเป็นที่รับรู้ถึงความวิริยะอุตสาหะและทรงอุทิศพระองค์เพื่อพสกนิกรชาวไทย ในระหว่างที่พระองค์ทรงครองราชย์ยาวนานกว่า 60 ปี พระองค์และพระบรมวงศานุวงศ์ได้ทรงริเริ่มและดำเนินพระราชกรณียกิจโครงการต่างๆมาโดยตลอด โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้เพื่อให้พสกนิกรส่วนใหญ่ของพระองค์ซึ่งส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งนี้พระราชกรณียกิจตลอดจนแนวพระราชดำริต่างๆของพระองค์ได้ถูกนำมาเอามาเป็นแบบอย่างโดยประยุกต์เข้ากับการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่างๆในประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงสนพระราชหฤทัยในด้านการส่งเสริมการเกษตรเป็นอย่างยิ่ง พระราชกรณียกิจของพระองค์ที่เกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ราษฎร ส่วนใหญ่จะเป็นพระราชกรณียกิจเกี่ยวข้องกับทางการเกษตร และการชลประทาน เนื่องด้วยพระองค์ได้ทรงเล็งเห็นว่า พื้นฐานของประเทศไทยเป็นสังคมเกษตรกรรม อาชีพเกษตรกร จึงเปรียบเสมือนสัมมาชีพอันเป็นอัตลักษณ์แต่ดั้งเดิมของไทย นอกจากนี้ราษฎรที่เป็นเกษตรกรส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างยากจนซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาในทุกๆด้านอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ด้วยเหตุนี้ ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. จึงได้ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติฉบับนี้ขึ้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2509 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ เกษตรกร ผู้ที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรขึ้นเป็นครั้งแรกของประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรไทยให้หลุดพ้นจากความยากจนและการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้านายทุน รวมทั้งความตั้งใจที่จะยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น

ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมา 5 ทศวรรษ ของ ธ.ก.ส. จากเริ่มแรกที่มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกเชื่อและการบริหารทางการเงิน เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนในระบบที่ยุติธรรมให้กับเกษตรกรรายย่อย ควบคู่ไปกับการยึดหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ธ.ก.ส. ยังได้ต่อยอดขยายผลการพัฒนาตามแนวพระราชดำริมาประยุกต์เข้ากับรูปแบบการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านโครงการต่างๆที่ได้ปรากฏเป็นรูปธรรม อาทิเช่น โครงการธนาคารต้นไม้ ที่เน้นการปลูกป่า 3 อย่างประโยชน์ 4 อย่างตามแนวพระราชดำริ

โครงการธนาคารชุมชน ที่สร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินให้แก่สมาชิกในชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ โครงการโรงเรียนธนาคาร เพื่อปลูกฝังลักษณะนิสัยการออมให้แก่เยาวชน โครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ และโครงการศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ธ.ก.ส. ที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกษตรกรน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตเพื่อความสุขที่ยั่งยืน เป็นต้น ซึ่งแต่ละโครงการล้วนเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จนสามารถกล่าวได้ว่า ความพอเพียง คือ หัวใจแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้เห็นได้ว่าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐที่มีวัตถุประสงค์จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร มิใช่เพื่อหวังผลกำไรสูงสุดดังเช่นธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ลักษณะนี้องานตามธุรกิจปกติของ ธ.ก.ส. ถือได้ว่าเป็นงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้ง ธ.ก.ส. ยังเป็นหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานทั้งทางด้าน การดำเนินงานตามธุรกิจและการดำเนินงานทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่โดดเด่นในกลุ่มของประเภทหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. โดยที่งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาถึงกลยุทธ์ทางการสื่อสารการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเนื่องจากการสื่อสารมีบทบาทสำคัญเปรียบเสมือนหัวใจหลักของการดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Coombs และ Holladay, 2012: 109) เพราะการสื่อสารคือการทำให้เกิดการรับรู้และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ หากกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้วการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรก็จะประสบผลสำเร็จได้ยาก ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจึงมีบทบาทที่สำคัญในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานทางด้าน การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษารวมไปจนถึงองค์กรต่างๆ ที่สนใจเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาผลที่ได้รับจากการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. เพื่อศึกษาแนวโน้มกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในอนาคต

### วิธีการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภทที่สำคัญ ดังนี้

### 1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ข้อมูลบุคคลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับกลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจำนวน 3 ท่าน ได้แก่คุณ พิระพงศ์ คำชื่น ตำแหน่งงาน ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร คุณ ศศิณัฐ วิจารณ์ ตำแหน่งงาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ และคุณ สายใจ ภูริฉาย ตำแหน่งงาน ผู้บริหารที่ม สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร

### 1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ข้อมูลประเภทเอกสารต่างๆ โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จากเอกสารขององค์กร บทความ บทสัมภาษณ์ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข่าวสารที่ปรากฏใน เว็บไซต์ หนังสือพิมพ์ วารสาร และนิตยสาร เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลและรับรู้ถึงการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยค้างนี้คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

## 3. การทดสอบเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรธานวิทยานิพนธ์ และกรรมการวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องทางด้านเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความเหมาะสม เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัยและสอดคล้องกับคำถามการวิจัย

## ผลการวิจัย

### 1. กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. สามารถจำแนกออกได้เป็นสองส่วน คือ

#### 1.1 การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร

การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูล แนวนโยบาย ตลอดจนค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังบุคลากรของ ธ.ก.ส. เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกันและร่วมกันขับเคลื่อนงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การสื่อสารของผู้นำองค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร โดยจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางและตรงไปตรงมา ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมต่างๆขององค์กร และมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวากับค่านิยมที่กำหนด (Consistency) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติตาม และมีความผูกพันกับองค์กร ผู้นำองค์กรของ ธ.ก.ส. หรือที่เรียกว่า คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร

ระดับสูงสุด และระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางและถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ แนวปฏิบัติ ตลอดจนค่านิยมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง โดยมีการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมแบบเป็นทางการ จะเป็นการถ่ายทอดแนวนโยบายผ่านช่องทางการประชุม การจัดกิจกรรม Bank Agenda เป็นต้น สำหรับการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารลงพื้นที่เยี่ยมเยียนพนักงานต่างๆตามส่วนงานภูมิภาค งานสัมมนาวิชาการ เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายทอดเสียงตามสาย เป็นต้น

## 1.2 การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กร

การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กรของ ธ.ก.ส. มีวัตถุประสงค์เพื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและสังคม เป็นต้น โดยกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กรที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ซึ่งการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธนาคารถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน เพราะ ธ.ก.ส. มีนโยบายมุ่งเน้นให้ลูกค้า และชุมชนมีส่วนร่วมและเป็นจุดศูนย์กลาง เนื่องจากตระหนักในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนตามความต้องการคาดหวังของลูกค้า และชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้กำหนดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Participation) ไว้เป็นค่านิยมองค์กร (Core Value) ว่าในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่สำคัญของ ธ.ก.ส. จะต้องมีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมอยู่ด้วย เช่น การจัดการประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และการดำเนินการของธนาคาร หรือในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ ศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ธ.ก.ส. เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการลงพื้นที่ในส่วนภูมิภาคของผู้นำองค์กรและพนักงาน เพื่อพบปะกับเกษตรกรลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนสร้างความตระหนักให้แก่สมาชิกในชุมชนและสังคมที่ ธ.ก.ส. ลงไปดูแลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ หลังจากที่มีการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆแล้วลำดับต่อไปคือการสื่อสารเพื่อเผยแพร่กิจกรรมผ่านสื่อต่างๆ อาทิเช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมวลชน สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้รับรู้ถึงกิจกรรมการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารโดยเป็นไปอย่างเปิดเผยและโปร่งใส

2. ผลที่ได้รับจากการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส.พบว่า จากการที่ ธ.ก.ส. มีการส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องยาวนาน โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนขององค์กร มีแผนการดำเนินงาน มีกระบวนการมีส่วนร่วมและสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงาน ตลอดจนมีการดำเนินงานโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมมากมาย เช่น โครงการธนาคารต้นไม้ โครงการโรงเรียนธนาคาร โครงการชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ธ.ก.ส. เป็นต้น จึงทำให้ ธ.ก.ส. ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม ในกลุ่มสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ หรือ สคร. และรางวัลชนะเลิศถ้วยพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จากสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อ

ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ธ.ก.ส. ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งเป็นรางวัลแห่งความภาคภูมิใจสูงสุดของ ธ.ก.ส. ซึ่งรางวัลที่ ธ.ก.ส. ได้รับจากหน่วยงานต่างๆเหล่านี้ถือเป็นผลจากการดำเนินงานและการสื่อสารโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องยืนยันในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการรับรองจากหน่วยงานภายนอกว่าในทุกๆการสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. ล้วนมีการปฏิบัติอย่างจริงจังและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยให้เกิดการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมซึ่งมีส่วนทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารประสบผลสำเร็จลุล่วง อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธนาคารกับเกษตรกรลูกค้าและชุมชน เสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นและสะท้อนถึงผลประโยชน์ที่ดีของธนาคารโดยอ้อม

3. ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

### 3.1 งบประมาณ

ธ.ก.ส. มีการจัดสรรงบประมาณทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มากนักเมื่อเทียบกับภาคธุรกิจอื่น เนื่องจากผู้บริหารมองว่า การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่ช่วยเหลือสังคมอยู่แล้ว เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในงานจริงๆ จึงมุ่งเน้นทุ่มเทงบประมาณไปที่ตัวโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าการสื่อสารจึงเป็นการยากที่จะสร้างการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง อีกทั้งคณะกรรมการตลอดจนผู้บริหารของ ธ.ก.ส. ไม่ประสงค์ให้การสื่อสารทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารถูกมองว่าเป็นการประชาสัมพันธ์โดยมุ่งหวังผลทางการตลาดมากเกินไปจนเกินความเหมาะสม

### 3.2 ช่องทางในการสื่อสาร

ธ.ก.ส. เลือกที่จะให้น้ำหนักในการสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เช่น เกษตรกรลูกค้า ผู้นำชุมชน ซึ่งส่วนใหญ่มักอยู่ในภาคสังคมชนบท มากกว่าการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งอาจทำให้สาธารณชนทั่วไป โดยเฉพาะในเขตเมืองไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. ได้เท่าที่ควร

### 3.3 ความถี่ในการสื่อสาร

สืบเนื่องมาจากเรื่องของงบประมาณในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. ส่งผลให้การสื่อสาร หรือโฆษณาความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารมีความถี่ในการเผยแพร่บ่อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายยังไม่สามารถรับรู้ได้ถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ ธ.ก.ส. ทำได้มากเพียงพอ อีกทั้ง ธ.ก.ส. ได้มีการเปิดกว้างให้ทุกส่วนงาน ตลอดจนหน่วยงานสาขาต่างๆ สามารถจัดตั้งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมได้ตามความเหมาะสม ทำให้โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. มีอยู่จำนวนมากหลายโครงการ จึงทำให้ ธ.ก.ส. ไม่สามารถที่จะทุ่มประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารได้ในทุกโครงการ ส่งผลให้บางโครงการกลุ่มเป้าหมายไม่สามารถรับรู้ถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านั้นได้เท่าที่ควร

4. แนวโน้มกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม จากการทำสัมภาษณ์ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สื่อประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารต่อไป โดยให้ความสำคัญกับความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารทุกภาคส่วน และเพื่อให้



องค์กรมีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง รวมไปถึงพนักงานด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งเสมือนคำยืนยันที่ชัดเจนว่า องค์กรเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร อีกทั้งการแสดง ให้เห็นถึงความภาคภูมิใจและความเสียสละจะเป็นเสน่ห์ดึงดูดพนักงาน สร้างโอกาสในการจ้างงาน และทำให้ผู้บริโภค ตลอดจนผู้นำทางความคิดต่างๆให้ความเชื่อถือ

สำหรับการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กร กลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อ สังคมภายนอกองค์กรที่ จ.ก.ส. มุ่งเน้นมากที่สุดคือ การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยญูรัช สีสัยมงคล และคณะ(2557) ที่ได้ทำการศึกษาถึงความ รับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานการประปานครหลวง สาขาบางบัวทอง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าองค์กรได้ให้ ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยการจัดให้มีการสำรวจทัศนคติที่มีต่อ กิจกรรม การจัดให้มีการเข้าร่วมประชุม เพื่อขอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของการ ประปานครหลวง เช่นเดียวกับ จ.ก.ส. ที่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของลูกค้ พนักงานและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เช่น การจัดการประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทาง และการดำเนินการของธนาคาร หรือในเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เช่น การพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ ศูนย์เรียนรู้เพื่อการ พัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ จ.ก.ส. เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการลงพื้นที่ในส่วนภูมิภาคของผู้นำองค์กรและ พนักงาน เพื่อพบปะกับเกษตรกรลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนข้อคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับ Filho, Wanderley, Gomez และ Farache, (2010: 294-309) ที่ได้ทำการเสนอแนะว่าโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะประสบความสำเร็จได้สิ่งที่สำคัญ นั้นคือ การมีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสเข้ามามี ส่วนร่วม เช่น การรับฟังความคิดเห็นโดยการจัดเวทีเสนอแนะ การเยี่ยมเยียนชุมชน และ ลงพื้นที่ภาคสนาม เป็นต้น จ.ก.ส. ได้มุ่งเน้นการสื่อสารโดยตรงกับกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ได้แก่ เกษตรกรลูกค้า ผู้นำชุมชน สมาชิกในชุมชน ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ผ่านทางผู้บริหารและพนักงานฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมกับโครงการ โดยทุกครั้งก่อนที่จะมีการดำเนินกิจกรรม ฝ่ายพัฒนาลูกค้า และชนบท จะลงพื้นที่เข้าไปสื่อสารกับชุมชนเป้าหมายเพื่อให้ชุมชนเป้าหมายเกิดความเข้าใจ ไว้วางใจและ ตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นระหว่างพนักงานกับชุมชน ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับโครงการมากยิ่งขึ้น และเมื่อชุมชนมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของโครงการแล้ว ชุมชนก็จะเกิดความรู้สึกยินยอม (License to operate) และเต็มใจให้จ.ก.ส.เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินกิจกรรม โครงการกับชุมชนสามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งนี้มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่าปฏิกิริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรขึ้นอยู่กับขอบเขตของสิ่งที่รับรู้และความเชื่อถือที่มีต่อองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงรุกกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียจะกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองและความน่าเชื่อถือกับองค์กร ซึ่งการศึกษาหลายชิ้นแสดงให้เห็น ว่ายิ่งองค์กรมีความใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงานหรือลูกค้ามากเพียงใด ก็ยิ่งที่จะทำให้เกิด ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืนมากเท่านั้น (Morsing ,2006) การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมทางตรงของ จ.ก.ส. นอกจากจะเข้าไปสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและได้รับความร่วมมือจากชุมชนแล้ว ยังเป็นการถ่ายทอด

องค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาให้แก่ชุมชนโดยที่ชุมชนสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาชุมชนของตนเองต่อไปได้ถึงแม้ว่า ธ.ก.ส. จะไม่ได้เข้าไปช่วยเหลือ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ผลที่ได้รับจากกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อ การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

จากการที่ ธ.ก.ส. มีการส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องยาวนาน โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนขององค์กร มีแผนการดำเนินงาน มีกระบวนการมีส่วนร่วมและสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงาน ตลอดจนมีการดำเนินงานโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมมากมายจึงทำให้ ธ.ก.ส. ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ อีกทั้ง ธ.ก.ส. ยังได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินการขององค์กรจนถึงปัจจุบัน จนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้ง 3 ด้านอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านพนักงาน และด้านเกษตรกร ชุมชน สังคมโดยเฉพาะการพัฒนาชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงและจัดตั้งศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ธ.ก.ส. จึงส่งผลให้ ธ.ก.ส. ได้รับรางวัลชนะเลิศถ้วยพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จากสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ธ.ก.ส. ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ อาชว์ เตาลานนท์, (2551) ได้กล่าวถึงแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้อย่างน่าสนใจว่า หากมีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานต่างๆ จะเป็นการส่งเสริมให้การดำเนินงานเหล่านั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานในโครงการต่างๆ ที่จัดทำขึ้นจะตั้งอยู่บนความพอประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกันความเสี่ยงได้ดี โดยมีความรู้คู่คุณธรรมเป็นแกนหลัก อันเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นความยั่งยืน ความสมดุล การพึ่งพาตนเองโดยตระหนักถึงการทำความดีงามเพื่อประโยชน์สุขของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลดีต่อความเจริญเติบโตขององค์กรให้เป็นไปอย่างยั่งยืนด้วย ซึ่งรางวัลที่ ธ.ก.ส. ได้รับจากหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นผลจากการดำเนินงานและการสื่อสารโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องยืนยันในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการรับรองจากหน่วยงานภายนอกว่าในทุกๆ การสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. ล้วนมีการปฏิบัติอย่างจริงจังและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นผลที่ได้รับจากการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นรูปธรรมแล้ว ผลที่ได้รับนอกเหนือจากนี้ คือ การสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมซึ่งมีส่วนทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารประสบผลสำเร็จลุล่วง อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างธนาคารกับเกษตรกรลูกค้าและชุมชน ตลอดจนเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Katalin ÁSVÁNYI, (2009:18-27) เรื่อง “CSR communication of a large bank” ที่พบว่า การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การสื่อสารที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกจะได้รับความน่าเชื่อถือมากกว่าการสื่อสารที่มาจาก การสื่อสารด้วยตัวองค์กรเอง แต่ทั้งนี้ผลจากการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนทางด้านการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม ของ ธ.ก.ส. มากที่สุดนั่นคือ การสื่อสารได้ก่อให้เกิดค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งได้ถูกถ่ายทอดปลูกฝังเป็นอุดมการณ์สำคัญของพนักงาน ธ.ก.ส. จนถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นภารกิจหลักของ

ธนาคารเช่นเดียวกับการศึกษาของ Hiss, (2009) และ Filho, Wanderley, Gomez, และ Farache, (2010: 294-309) ที่แสดงให้เห็นว่าการปลูกฝังวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ เป็นส่วนที่สำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ เพราะบุคลากรในองค์กรนับเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปให้โครงการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปสู่จุดหมายที่มุ่งหวังไว้ การสร้างการรับรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและโครงการที่ดำเนินการขึ้นเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรนั้นๆจะต้องถือรวมเอากิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรโดยการปลูกฝังวัฒนธรรมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและควรต้องมีการหมั่นติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

### ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่งบประมาณ ซึ่ง ธ.ก.ส. มีการจัดสรรงบประมาณทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มากนักเมื่อเทียบกับภาคธุรกิจอื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจากรุภัทร์ มังคลสุตและคณะ (2557) ที่ได้ทำการศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยพบปัญหาเช่นเดียวกันคือ ปัญหาในเรื่องของงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารที่มีน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ ทั้งนี้ปัจจัยที่ทำให้งบประมาณในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของ ธ.ก.ส. อาจดูไม่เยอะจนเกินไป เนื่องจากการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่ช่วยเหลือสังคมอยู่แล้ว อีกทั้งคณะกรรมการตลอดจนผู้บริหารของ ธ.ก.ส. ไม่ประสงค์ให้การสื่อสารทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารถูกมองว่าเป็นการประชาสัมพันธ์โดยมุ่งหวังผลทางการตลาดมากจนเกินความเหมาะสม ทั้งนี้ Sen และคณะ, (2006) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เปรียบเสมือนดาบสองคมซึ่งเป็นอุปสรรคเมื่อองค์กรต้องการสื่อสารการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรออกไปโดยผ่านการสื่อสาร เช่น การโฆษณา อย่างไรก็ตาม ความพยายามโปรโมตว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากเกินไปอาจเป็นผลเสีย และทำลายความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Bhattacharya and Sen, 2004) ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องทำการสื่อสารโดยไม่ใช้เงินในการโฆษณามากจนเกินไป โดยองค์กรอาจเพิ่มความน่าเชื่อถือโดยอาศัยการสื่อสารการมีส่วนร่วมของภาคีที่สามเพื่อช่วยลดอุปสรรคและความท้าทายทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (Dean และ Biswas, 2001)

ประเด็นต่อมา คือ เรื่องช่องทางในการสื่อสาร ที่ยังไม่กว้างขวางและครอบคลุมเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรมีการพิจารณาการผสมผสานช่องทางการสื่อสารให้มีลักษณะหลายช่องทาง (Mix of Channels) และประเด็นสุดท้าย คือ เรื่องของความถี่ในการสื่อสาร ธนาคารมีความถี่ในการโฆษณาเผยแพร่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมน้อย อีกทั้งมีการเปิดกว้างให้ทุกส่วนงาน ตลอดจนหน่วยงานสาขาต่างๆ สามารถจัดตั้งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม จึงทำให้โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม ของ ธ.ก.ส.มีอยู่จำนวนมาก ดังนั้น ธนาคารจึงควรมีการเลือกประเด็นการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการเลือกประเด็นให้ถูกต้องถือเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากองค์กรอาจมีการทำกิจกรรมต่างๆมากมายแต่ก็ไม่จำเป็นต้องให้

น้ำหนักของกิจกรรมทั้งหมดเท่ากัน การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงควรเลือกกิจกรรมที่จะสื่อสารให้มีความเหมาะสม (รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2555:9-16) นอกจากนี้การพิจารณาการสื่อสารกิจกรรมให้ครอบคลุมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มของธนาคารก็เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากความสนใจเกี่ยวกับโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมีหลายระดับและไม่เท่ากัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้ต้องการข้อมูลแบบเดียวกันทุกกลุ่ม การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (Pomeroy and Dolnicar, 2008) เช่น ธ.ก.ส. ได้จัดตั้งโครงการธนาคารต้นไม้ โครงการทำฝายชะลอน้ำ เพื่อทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเกษตรกร และโรงเรียนธนาคาร เพื่อทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเยาวชน เป็นต้น

### **แนวโน้มกลยุทธ์การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**

เนื่องด้วย การสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตลอดจนทุกภาคส่วนในกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และก่อให้เกิดการปฏิบัติทางจริยธรรมของธุรกิจ รวมถึงในปัจจุบันกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้กลายเป็นประเด็นร้อนสำหรับองค์กรใหญ่ๆหลายแห่ง หรือแม้แต่องค์กรขนาดเล็กที่วันนี้กำลังเริ่มที่จะค้นหาหนทางในการปรับปรุงภาพลักษณ์ที่มีต่อสาธารณชน รวมถึงการเผชิญหน้ากับความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร ในหลายองค์กรจึงให้ความสำคัญต่อการตอบสนองการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรผ่านทาง การสื่อสาร (Ihlen, Bartlett และ May, 2011) ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสาร จึงมีแนวโน้มมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สื่อประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารต่อไป โดยให้ความสำคัญกับความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารทุกภาคส่วน และมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานทางด้าน การสื่อสารที่ผ่านมาให้ดียิ่งขึ้นโดยในต้นงบประมาณ ธ.ก.ส. อาจพิจารณาขอเพิ่มงบประมาณในการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจากเดิมตั้งไว้ที่ร้อยละ 20 ของงบประมาณการทำโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งหมดเพื่อขยายช่องทางในการสื่อสารแต่ทั้งนี้ก็ต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่เหมาะสมและภายใต้ดุลยพินิจของคณะกรรมการกองทุนที่เกี่ยวข้อง ต่อมาในด้านช่องทางการสื่อสาร ธ.ก.ส. มีแนวโน้มในการเพิ่มช่องทางการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สาธารณชนได้รับรู้มากขึ้น โดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ หรือ Social Media เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็น GEN Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนอายุ 25-35 ปี ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในการคุมธุรกิจหรือทำการเกษตรแทนพ่อแม่ซึ่งมีแนวโน้มจำนวนมากขึ้น โดยกลุ่มคนเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะติดต่อบริษัทผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และช่องทาง Social Media ต่างๆ ซึ่งสื่อ ออนไลน์ต่างๆเหล่านี้ถือเป็นสื่อที่ไม่ได้ใช้งบประมาณในการสื่อสารที่เยอะ แต่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มาก และสุดท้ายด้านความถี่ในการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม ธ.ก.ส. เน้นย้ำในการสื่อสารอย่างต่อเนื่องต่อไป ในทุกๆ เรื่อง ทุกๆ มิติ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการรับรู้และจดจำได้ ทั้งนี้การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การเลือกชนิดของสื่อ เวลา และงบประมาณที่เหมาะสมนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อให้องค์กรสามารถสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ(รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2555:9-16)

### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

การศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” จากผลการอภิปรายสามารถนำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร ดังนี้คือ

1. องค์กรควรเน้นกลุ่มเป้าหมายการสื่อสารจากเดิม คือ การสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าซึ่งมีการรับรู้และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรอยู่แล้ว เป็นการมุ่งสื่อสารไปยังกลุ่มที่มีการรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรน้อย กล่าวคือควรเน้นสื่อสารคนที่ไม่รู้จักหรือรู้จักองค์กรน้อยให้มากที่สุด

2. เนื่องจากการเติบโตของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันซึ่งมีส่วนสำคัญในการใช้ชีวิตประจำวันของคนรุ่นใหม่ ประกอบกับเป็นสื่อที่มีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับการสื่อสารผ่านสื่อชนิดอื่น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการสื่อสารผ่านช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้มากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่ของเนื้อหา (Content) การขยายเครื่องมือการสื่อสารให้ครอบคลุม (Coverage) และการสื่อสารที่สม่ำเสมอ (Consistency)

3. การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ควรคำนึงถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง (Accuracy) โปร่งใส (Transparency) นำเสนอข้อเท็จจริง (Facts) ซึ่งจะทำให้การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเกิดความน่าเชื่อถือ (Credibility) ต่อบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

4. องค์กรควรเน้นย้ำการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองและความน่าเชื่อถือกับองค์กร เพราะยิ่งองค์กรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงานหรือลูกค้ามากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืนมากเท่านั้น ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างสรรค์การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อพัฒนาให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. องค์กรต้องระลึกละเอียดว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถเป็นทั้งผู้รับสารและส่งสาร ดังนั้น องค์กรจึงควรพัฒนาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร รวมทั้งขยายขอบเขตการสื่อสารจากมุมมองในเชิงการตลาดไปสู่การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพได้

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรมีการทำวิจัยเชิงนำร่อง (Pilot study) เพื่อหาข้อบกพร่องและฝึกการแก้ปัญหาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่ถูกต้อง เทียบตรง และมีความน่าเชื่อถือ

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากมุมมองของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาให้ครอบคลุมมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และสังคม เป็นต้น เพื่อเพิ่มการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation)

3. ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรมีการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์แบบเชิงคัดค้าน (Devil's Advocate) เพื่อที่จะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ตอบคำถามไปในทิศทางเดียวกันหมด ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้รับความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

**เอกสารอ้างอิง****ภาษาไทย**

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2553. *CSR การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร*. กรุงเทพฯ:

บริษัทอิงค์ ปียอนด์บุ๊กส์ จำกัด.

วิทยา ชีวรุโณทัย. 2553. *พลังCSR สู่งค์กรเป็นเลิศ ฉบับ advanced*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.

รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ. “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR)”. วารสาร นักบริหาร 26,3 (กรกฎาคม-กันยายน 2552) : 32-34.

จณิน เอี่ยมสะอาด .รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชนบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

อาชวี เตาลานนท์. *Good Governance and Corporate Social Responsibility: Strategies to Create Business and Social Values*. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2551.

รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. 2555. *การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication)*. มหาวิทยาลัย

หอการค้าไทย

จารุภัทร์ มังคลสุต และคณะ.(2557). การให้ความหมาย รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมความ

รับผิดชอบต่อสังคมของ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน : 215

ชัยญูรัช สีชัยมงคล และคณะ.(2557).การให้ความหมาย รูปแบบการดำเนินกิจกรรม และการมีส่วนร่วมใน

กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานการประปานครหลวง สาขาบางบัวทอง.

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน : 202

**ภาษาต่างประเทศ**

Morsing,M.(2006) Corporate social responsibility as strategic auto-communication:on the role of external stakeholders for member identification.*Business Ethics:A European Review*.15(2),PP171-182

Filho,J.,Wanderley,L.,Gomez,C.&Farache,F.(2010).Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review*,7(3),294-309.

Ásványi Katalin : CSR Communication of a Large Bank. FIKUSZ 2009 – Fialat Kutatók Szimpóziuma. 2009. november 13

Sen,Bhattacharya ,Korschun D., The role of corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment,” *Journal of the Academy of Marketing Science*” 2006,Vol.34.

Dean,D and A.Biswas (2001)”Third Party Organization Endorsement of products: An Advertising Cue Affecting Consumer Prepurchase Evaluation of Goods and Services”,*Journal of Advertising* 30: 41-57

- Pomering A. and Dolnicar,S.(2009) Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumer aware of CSR initiatives ? *Journal of Business Ethics*, 85
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Malden, MA: Wiley-Blackwell