

บทความวิจัย

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์และบทบาทของของภาครัฐในการขับเคลื่อนความยั่งยืนของ องค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์ประเทศไทย

แววไพลิน พันธุ์ภักดี



อาจารย์, ดร. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล waewpailin.p@chula.ac.th

วันที่รับ: 1 มีนาคม 2568

วันที่แก้ไข: 24 พฤษภาคม 2568

วันที่ตอบรับ: 14 มิถุนายน 2568

บรรณาธิการ: ธนพันธ์ โล่ประกอบ
ทรัพย์สิน คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สิทธิ์: สัญญาอนุญาตแบบครีเอทีฟ
คอมมอนส์ - แจกจ่ายได้ ต้องอ้างอิง
ไม่แก้ไขดัดแปลง ไม่ใช่เพื่อการค้า

ลิขสิทธิ์: ©2568 บทความนี้เป็น
ลิขสิทธิ์ของคณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอ้างอิง: แววไพลิน พันธุ์ภักดี.
2568. “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์และบทบาท
ของของภาครัฐในการขับเคลื่อนความ
ยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ: กรณีศึกษา
องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในตลาด
หลักทรัพย์ประเทศไทย”. *วารสาร
สังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย* 55 (2):
284-315.
<https://doi.org/10.61462/cujss.v55i2.4671>

ข้อความที่ปรากฏทั้งหมดในบทความ
เป็นความคิดเห็นของผู้เขียน มิใช่
ความเห็นของหน่วยงานวารสารผู้
จัดพิมพ์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์และบทบาทของภาครัฐที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายองค์กร บุคลากรและการทำงานเป็นทีม และนวัตกรรมและเทคโนโลยี จากการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 680 คน ในองค์กรขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการปัจจัยเชิงกลยุทธ์และการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ นโยบายองค์กรที่มีแผนกลยุทธ์ชัดเจนและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสิ่งแวดล้อม การลงทุนในนวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนา (R&D) ช่วยเสริมสร้างโครงสร้างองค์กรให้ยั่งยืน ขณะที่ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายสนับสนุนภาวะผู้นำ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี และการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนา อีกทั้งการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ยังช่วยเร่งการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: ความยั่งยืนขององค์กร, ปัจจัยเชิงกลยุทธ์, บทบาทภาครัฐ

RESEARCH ARTICLE

**Strategic Factors and the Role of Government in
Driving Corporate Sustainability:
A Case Study of Large Enterprises in the Stock
Exchange of Thailand**



Received: March 1, 2025

Revised: May 24, 2025

Accepted: June 14, 2025

Editor: Thanapan Laiprakobsup,
Faculty of Political Science,
Chulalongkorn University

License: [Creative Commons](#)

[License: Attribution–](#)

[NonCommercial-NoDerivatives;](#)

[\(CC-BY-NC-ND 4.0\)](#)

Copyright: ©2025 Faculty of
Political Science, Chulalongkorn
University

Citation: Waewpailin
Phanphakdi 2025. “Strategic
Factors and the Role of
Government in Driving
Corporate Sustainability:
A Case Study of Large
Enterprises in the Stock
Exchange of Thailand”.
*Chulalongkorn University
Journal of Social Sciences* 55
(2): 284-315.
[https://doi.org/10.61462/cujss.
v55i2.4671](https://doi.org/10.61462/cujss.v55i2.4671)

*All statements in this article
are the opinions of the
authors. It is not the opinion of
the publisher of the journal.*

Waewpailin Phanphakdi

Lecturer, Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Political Science,
Chulalongkorn University

email: waewpailin.p@chula.ac.th

Abstract

This research aims to examine the strategic factors and the roles of the government in influencing the sustainability of enterprises in Thailand. It analyzes the relationships between key components, including leadership, organizational policies, employee and team, and innovation and technology. The study is based on data collected from 680 employees in large enterprises listed on the Stock Exchange of Thailand. The findings indicate that the integration of strategic factors and government support plays a crucial role in enabling businesses to achieve stable growth while aligning with sustainable development. The study reveals that visionary leadership with the ability to motivate employees has a significant impact on corporate sustainability. Additionally, organizational policies with clear strategic planning and strong employee engagement, facilitated through knowledge exchange and continuous training, are directly linked to an organization’s adaptability to business and environmental changes. Investment in innovations, particularly research and development (R&D), structurally drives sustainability. The government plays a critical role in supporting sustainability through policies promoting sustainable leadership, tax incentives for innovation

investment, and the establishment of research and development centers to foster innovation. Furthermore, the development of collaboration among the government, private sector, and academic institutions accelerates the systematic transition of enterprises toward sustainable development.

Keywords: *Corporate Sustainability, Strategic Factors, Roles of Government*

1. บทนำ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความเข้มข้นและพลวัตมากขึ้น องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างความยั่งยืน โดยมีนโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนหรือกำหนดทิศทาง ความยั่งยืนได้กลายเป็นประเด็นสำคัญระดับโลกที่ไม่อาจละเลยได้ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้ถูกประเมินเพียงแค่ผลการดำเนินงานทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ประชาชน นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างคาดหวังให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ตระหนักถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด องค์กรที่สามารถผสมผสานผลการดำเนินงานทางการเงินกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ จึงมีแนวโน้มที่จะบรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Porter and Kramer 2011)

แนวคิดเรื่องความยั่งยืนในองค์กรได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของยุทธศาสตร์ทางธุรกิจสมัยใหม่ องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกต่างมุ่งเน้นการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนไม่เพียงเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับชื่อเสียง องค์กร ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ (Eccles, Ioannou, and Serafeim 2014) อย่างไรก็ตาม แม้มีวรรณกรรมหลากหลายที่สนับสนุนแนวคิดนี้ แต่ยังไม่ปรากฏช่องว่างขององค์ความรู้ที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยและองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประการแรก ยังขาดการวิจัยเชิงลึกที่อธิบายกลไกการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของรัฐกับการดำเนินงานของภาคธุรกิจในระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการไทยที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการเฉพาะตัว แม้มีนโยบายสาธารณะ เช่น แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (United Nations Global Compact 2015) หรือเป้าหมาย SDGs (Standards for the Sustainable Development Goals 2019) จะมีความชัดเจนในระดับหลักการ แต่ยังไม่ปรากฏงานศึกษาที่วิเคราะห์ว่า ภาคธุรกิจตอบสนองหรือบูรณาการสิ่งเหล่านี้ในเชิงกลยุทธ์อย่างไร (Doppelt 2010) ประการที่สอง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร เช่น ความเป็นผู้นำที่ยึดถือคุณธรรม การพัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรม หรือ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ล้วนถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมความยั่งยืน (Hart and Milstein 2003; Bansal and DesJardine 2014) แต่ยังขาดแบบจำลองที่เชื่อมโยงปัจจัยเหล่านี้กับนโยบายภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการวัดผลกระทบของปัจจัยแต่ละด้านที่มีต่อผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนในระยะยาว เช่น การลดความเสี่ยงทางธุรกิจหรือการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ดีขึ้น ประการที่สาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนได้รับการยอมรับในระดับแนวคิดว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการปลูกฝังจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Garavan and McGuire 2010; Senge 2006) อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานวิจัยที่วัดความสัมพันธ์เชิงทางตรงในองค์กรขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทในการสร้างการพัฒนาประเทศ

จากข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภาคธุรกิจสมัยใหม่ องค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนไม่สามารถพึ่งพาเพียงนโยบายหรือโครงการใดโครงการหนึ่งเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องดำเนินงานภายใต้การบูรณาการความรู้จากหลากหลายมิติ เพื่อเชื่อมโยงทั้งแนวทางภาวะผู้นำ การจัดทำนโยบายองค์กร การบริหารบุคลากร ไปจนถึงการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายร่วม คือ การสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หนึ่งในคำถามสำคัญที่ควรศึกษา คือ ภาวะผู้นำมีบทบาทอย่างไรต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในมิติของวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยกำหนดทิศทาง วัฒนธรรม และแรงขับเคลื่อนภายในองค์กรให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายความยั่งยืนอย่างแท้จริง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ ย่อมสามารถปลูกฝังแนวคิดความยั่งยืนในหมู่พนักงานและสร้างความพร้อมต่อการปรับตัวได้อย่างมีระบบ ในขณะเดียวกัน นโยบายขององค์กรก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่ง โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการดำเนินงานที่ยึดหลักจริยธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลต่อระดับความน่าเชื่อถือและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว คำถามที่ตามมา คือ องค์กรควรออกแบบและนำไปใช้นโยบายเหล่านี้อย่างไรให้สามารถเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติได้จริง ประเด็นการพิจารณาบทบาทของพนักงานในการสนับสนุนความยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การพัฒนาเส้นทางอาชีพ การทำงานเป็นทีม หรือการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการปรับตัวและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง และนอกจากนี้ การลงทุนในนวัตกรรม เทคโนโลยี และการปรับตัวองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ไม่อาจมองข้าม การพัฒนาเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ความยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริม R&D และการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการนวัตกรรม

จะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก และสร้างความสามารถในการเติบโตอย่างมั่นคงและยืดหยุ่น

ท้ายที่สุด หนึ่งในคำถามสำคัญที่สุดคือ ในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ นโยบาย บุคลากร หรือเทคโนโลยี ปัจจัยใดมีอิทธิพลสูงสุดต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร การตอบคำถามนี้จะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการออกแบบนโยบายภาครัฐที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนภาคธุรกิจให้ก้าวสู่เป้าหมายความยั่งยืนในเชิงโครงสร้าง

งานวิจัยนี้จึงใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณผ่านการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยพิจารณาทั้งปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในด้านผู้นำ นโยบายองค์กร บุคลากรและการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับความยั่งยืนในระยะยาว งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความยั่งยืน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความมั่นคงทางเศรษฐกิจในบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความเปิดกว้าง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ที่มีต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของนโยบายองค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์ ความคล่องตัว การมีส่วนร่วมของบุคลากร จริยธรรม และกลยุทธ์การแข่งขัน ที่มีต่อความยั่งยืนขององค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาอาชีพ การทำงานเป็นทีม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม การพัฒนา R&D และการปรับตัวทางเทคโนโลยี ที่มีต่อความสามารถในการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ

3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.1 ความยั่งยืนขององค์กร และกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ความยั่งยืนในองค์กร หมายถึง การดำเนินงานในลักษณะที่สามารถตอบสนองความ

ต้องการในปัจจุบันโดยไม่ทำลายโอกาสของคนรุ่นต่อไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงมาจากการศึกษาที่มุ่งเน้นการผสมผสานมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน (Bell and Morse 1999) ในแง่ของเศรษฐกิจ ความยั่งยืนหมายถึงการสร้างความคุ้มค่าอย่างต่อเนื่องและการเจริญเติบโตที่มั่นคง ในขณะที่มิติสังคมมุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านสิ่งแวดล้อมเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Department for Environment, Food & Rural Affairs (UK) 2011; Tso and Li 2012) ซึ่งการบูรณาการองค์ประกอบทั้งสามด้านนี้เข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดหลักที่ใช้ในการวางนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (United Nations Global Compact 2015; Standards for the Sustainable Development Goals 2019)

การนำแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีประโยชน์ที่หลากหลาย และเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Porter and Kramer 2011; Freeman 2010; Attanasio et al. 2022) สามารถลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และเพิ่มความน่าเชื่อถือในสายตาของนักลงทุน สถาบันการเงิน และผู้บริโภค (Eccles, Ioannou, and Serafeim 2014; Bansal and DesJardine 2014) ยิ่งไปกว่านั้น การดำเนินงานที่ยั่งยืนส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต (Lozano 2015)

3.2 ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรถือเป็นแนวคิดที่มีความหมายลึกซึ้งและครอบคลุมหลายมิติ โดยที่ความยั่งยืนในองค์กรไม่ได้จำกัดเพียงการบรรลุผลกำไรทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วย (Bossel 1999; Pearce, Markandya, and Barbier 1989)

การขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และสื่อสารเป้าหมายให้ชัดเจน (Avery and Bergsteiner 2011) นโยบายองค์กรที่ถูกออกแบบอย่างมีระบบและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Garavan and McGuire 2010; Lozano 2015) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Schaltegger, Hansen, and Lüdeke-Freund 2016) โดยการบูรณาการปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการ

แข่งขันและการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Porter and Kramer 2011; Freeman 2010; Attanasio et al. 2022)

3.2.1 ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Leadership: LD)

ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาวที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถนำองค์กรดำเนินงานไปในแนวทางที่บูรณาการผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน (Bossel 1999; Pearce, Markandya, and Barbier 1989) งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้ไม่เพียงแต่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Avery and Bergsteiner 2011)

หนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำเพื่อความยั่งยืน คือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและปรับกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงในตลาดและสภาพแวดล้อม (Frostenson et al. 2022) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารเป้าหมายและแนวทางขององค์กรให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมที่แข็งแกร่งในการดำเนินงาน (Baumgartner 2009) รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง (Garavan and McGuire 2010; Lozano 2015) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Singh et al. 2019)

นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีระบบระเบียบและประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่มุ่งเน้นด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรจะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ (Dyllick and Hockerts 2002) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในสายตาของนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว (Avery and Bergsteiner 2011) อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนความยั่งยืนจำเป็นต้องมีการบูรณาการในหลายมิติ ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์จากผู้นำ ผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

3.2.2 นโยบายองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน (Organizational Policy: OP)

ความยั่งยืนขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควบคู่ไปกับการลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรที่สามารถออกแบบนโยบายด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับโครงสร้างทางธุรกิจของตนจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Eccles, Ioannou, and Serafeim 2014) นอกจากนี้ การดำเนินนโยบายด้านความยั่งยืนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กร

สามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้บริโภคนักลงทุนให้ความสำคัญกับประเด็นด้าน ESG มากขึ้น (Gazzola and Colombo 2014)

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายองค์กรเพื่อความยั่งยืนมีพื้นฐานจากกรอบแนวคิดด้านความยั่งยืนหลายประการ หนึ่งในนั้นคือ แนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington (1997) ซึ่งเสนอว่าการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนต้องคำนึงถึงสามมิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดยนักวิชาการหลายท่านที่มองว่า องค์กรที่สามารถบูรณาการปัจจัยทั้งสามด้านนี้เข้าด้วยกันจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Dyllick and Hockerts 2002; Senge 2006) จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อวัดผลและประเมินความยั่งยืนขององค์กรสู่แนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) ก็เป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินและจัดการความเสี่ยงในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลได้อย่างเป็นระบบ (Eccles, Ioannou, and Serafeim 2014)

อีกแนวคิดที่เกี่ยวข้อง คือ Stakeholder Theory ของ Freeman (2010) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการออกแบบนโยบายองค์กรต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และแนวคิด Creating Shared Value ของ Porter และ Kramer (2011) ที่ว่า องค์กรควรพัฒนานโยบายที่สร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม โดยไม่เพียงแต่แสวงหากำไรสูงสุดเท่านั้น แต่ต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบของนโยบายองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนสามารถแบ่งออกเป็นสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) *นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม* : องค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมักกำหนดนโยบายที่มุ่งลดผลกระทบต่อธรรมชาติ และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Vargas-Hernández 2021) เป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานได้ในระยะยาว และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคและนักลงทุนมากขึ้น (Schaltegger et al. 2016) 2) *นโยบายด้านสังคม* : นโยบายด้านสังคมเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมายความยั่งยืน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานและชุมชนโดยรอบมักกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมสวัสดิการของพนักงาน การพัฒนาทักษะและความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศและการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม (Gazzola and Colombo 2014) และ 3) *นโยบายด้านธรรมาภิบาล* : การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน องค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารที่โปร่งใสและมีระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งสามารถลดความเสี่ยงทางกฎหมาย และส่งเสริมความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว (Cumings and Worley 2015) โดยงานวิจัยของ Whelan and Fink (2016) แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติตามมาตรฐาน ESG และธรรมาภิบาลที่เข้มงวด สามารถช่วยให้องค์กรดึงดูดนักลงทุนที่สนใจลงทุนในธุรกิจที่มี

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Vargas-Hernández 2021)

แม้ว่าองค์กรที่มีนโยบายด้านความยั่งยืนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตามนโยบายเหล่านี้ต้องมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มิฉะนั้นอาจกลายเป็นเพียงแนวทางประชาสัมพันธ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนอย่างแท้จริง (Štrukelj et al. 2020)

3.2.3 พนักงานและการทำงานเป็นทีมสู่ความเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร (Employee and Team : ET)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมความยั่งยืนในองค์กร โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงานภายใต้หลักการของความยั่งยืน แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรครอบคลุมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การส่งเสริมภาวะผู้นำ และการสร้างโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Lozano 2015)

แนวคิด Sustainable Human Resource Management เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืน แนวทางนี้เน้นให้ให้คุณค่าแก่บุคลากร ส่งเสริมความยุติธรรมในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kramar 2014) นอกจากนี้ แนวคิด Resource-Based View ของ Barney (1991) อธิบายว่า องค์กรที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

การทำงานเป็นทีม เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กร โดยการศึกษาพบว่า ทีมงานที่มีความร่วมมือและเปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกมีแนวโน้มที่จะพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่เป็นนวัตกรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบลำดับขั้น (Carmeli et al. 2021) และองค์กรที่มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและพัฒนาแนวทางที่ยั่งยืนมากขึ้น (Mohammad Reza Azizi et al. 2021; Schaltegger, Hansen, and Lüdeke-Freund 2016)

จากแนวคิดของ Learning Organization โดย Senge (2006) ระบุว่า องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนต้องมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงผลกระทบของธุรกิจต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Eccles, Ioannou, and Serafeim

2014) และการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดแนวทางและสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความยั่งยืน (Avery and Bergsteiner 2011)

แม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร (Garavan and McGuire 2010) แต่พบว่า หลายองค์กรยังคงขาดการบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวคิดของพนักงาน (Wright and McMahan 1992), ความไม่สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Štrukelj et al. 2020)

นอกจากนี้ บทบาทของภาครัฐในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนยังมีข้อจำกัด เช่น ขาดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสม หรือขาดมาตรการที่จูงใจให้ภาคเอกชนเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพพนักงานในระยะยาว (Dutton and Dukerich 1991; Klemm Verbos et al. 2007)

3.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนความยั่งยืน (Innovation and Technology: IT)

ความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยีถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยมีบทบาทสำคัญในหลายมิติ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความยั่งยืน (Chesbrough 2003) ทั้งนี้ การวิจัยชี้ให้เห็นว่า การนำนวัตกรรมมาใช้ควบคู่กับเทคโนโลยีสามารถช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Martinez and Wong 2023) เช่น AI สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลการใช้พลังงาน คาดการณ์แนวโน้มการลดของเสีย และช่วยให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Barsh et al. 2008) เทคโนโลยีช่วยให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ เช่น Sharing Economy และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยลดของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร (Boons and Lüdeke-Freund 2013) การใช้บล็อกเชนเพื่อเพิ่มความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน และช่วยลดปัญหาการใช้แรงงานที่ไม่เป็นธรรม (Saber et al. 2019) และการใช้อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ลดการสูญเสียทรัพยากร และลดต้นทุนทางธุรกิจ (Whelan and Fink 2016)

แม้ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีจะช่วยขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังมีความท้าทายหลายประการสำหรับองค์กรธุรกิจในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เช่น การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีใหม่มักต้องใช้งบลงทุนสูง โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการเครื่องจักรและระบบอัตโนมัติขั้นสูง (Amabile 2012) และยังต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนควบคู่ไปด้วย (Wheelen et al. 2018) การขาดแคลน

บุคลากรที่มีทักษะสูง เช่น วิศวกรด้านปัญญาประดิษฐ์ วิทยาการข้อมูล และพลังงานทดแทน ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Muloi 2021) และข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายที่ไม่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบด้านความปลอดภัยของ AI หรือมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Ceko 2023) สำหรับประเทศไทย ยังมีช่องว่างด้านการวิจัยและพัฒนา ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Manyika et al. 2017) ที่เป็นปัญหาสำคัญในการสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร

3.2.5 บทบาทของภาครัฐในการสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาของ Jaikla (2018) และ Cheawsamut (2021) ชี้ให้เห็นว่า ภาครัฐไทยได้เริ่มปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนมากขึ้น ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ โดยภาครัฐได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่มุ่งเน้นการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ผ่านการกำหนดนโยบาย (National Economic and Social Development Council, Office of the Prime Minister 2023) มาตรการสนับสนุนทางการเงิน (Trongwattanawuth and Siriprasertsin 2022) การพัฒนาขีดความสามารถของแรงงาน (Hanyapechchun 2023) การพัฒนานวัตกรรม (Martinez and Wong 2023) และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาครัฐสามารถร่วมมือกันพัฒนาโซลูชันที่ช่วยส่งเสริมความยั่งยืนในระดับอุตสาหกรรม (Lo et al. 2015; Trongwattanawuth and Siriprasertsin 2022) การพัฒนาแนวทางภาครัฐที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างสมดุลในระยะยาว (National Economic and Social Development Council, Office of the Prime Minister 2023)

แม้ว่าภาครัฐไทยจะมีมาตรการสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความท้าทายในเรื่องของการบังคับใช้กฎหมายและมาตรการสนับสนุนที่อาจขาดความต่อเนื่อง หรือมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณ นอกจากนี้ การสนับสนุนความร่วมมือในการลงทุนเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน (National Economic and Social Development Council, Office of the Prime Minister 2023)

ทั้งนี้ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายการ

พัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ รวมถึงการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เกิดผลเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (ภาวะผู้นำ นโยบายองค์กร การพัฒนาบุคลากร และนวัตกรรมและเทคโนโลยี) รวมทั้งบทบาทของภาครัฐในการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาที่ได้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความยั่งยืน และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนการพัฒนางค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต

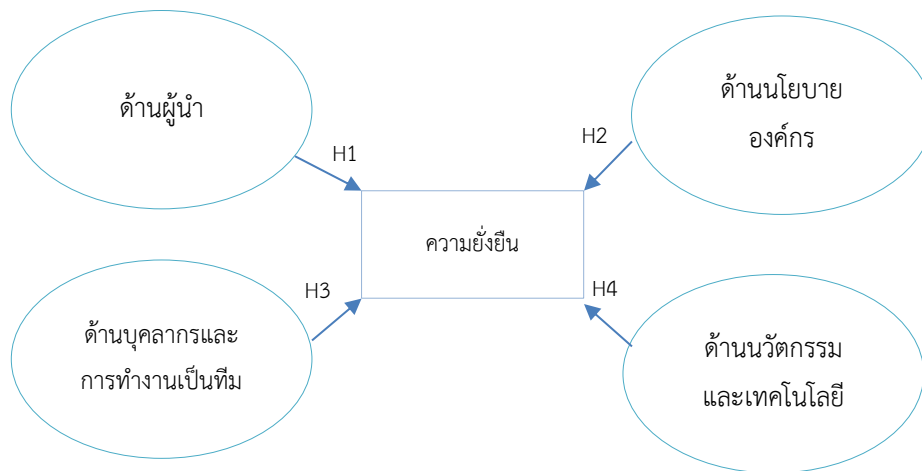
จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ พบว่าองค์ประกอบหลายประการมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ นโยบายองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่เน้นการบูรณาการมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างสมดุล การกำหนดสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้จึงอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร โดยสามารถสรุปเป็นสมมติฐานหลัก 4 ข้อ และแสดงแผนภาพที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์ มีโครงสร้างการจัดการที่ชัดเจน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 นโยบายองค์กรที่มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความคล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงนโยบายด้านจริยธรรมและการแข่งขันทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาอาชีพ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเปิดพื้นที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 การพัฒนานวัตกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การตอบสนองต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม การปรับปรุงสินค้า กระบวนการ และการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา รวมถึงความสามารถในการปรับตัวเชิงเทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. วิธีการศึกษา

การศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้และความถูกต้อง ได้มีการนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านมาประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยยอมรับค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ระดับ 0.5 ขึ้นไป จากนั้นได้ทำการทดสอบก่อน (pre-test) กับแบบสอบถาม 50 ชุดเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยมุ่งหวังระดับความเชื่อถือได้ที่ 0.7 ขึ้นไปตามที่ Hair et al. (2010) สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รับการอนุมัติด้านจริยธรรมการวิจัย หมายเลขโครงการวิจัย 660284 จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบสหสถาบัน ชุดที่ 2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้รับใบรับรองโครงการวิจัยเลขที่ COA No. 297/66 ออกให้ ณ วันที่ 9 สิงหาคม 2566 และได้รับใบรับรองโครงการวิจัยต่ออายุเลขที่ COA No. 003/68 ณ วันที่ 6 มกราคม 2568

ประชากร ประชากรในการศึกษาเป็นบุคลากรองค์กรบริษัทมหาชนที่มีการจดทะเบียนจำนวน 25 บริษัท และมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามตลาดสูงกว่า 100,000 ล้านบาท และได้รับการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทให้อยู่ในระดับดีเลิศ คะแนน 90-100 คะแนน (Excellent CG Scoring) ประจำปี 2565 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute Of Directors) ภายใต้การสนับสนุนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาอ้างอิงจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OECD (OECD 2015) และของประเทศไทย โดยประกอบด้วยเกณฑ์รวม 241 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 หมวด ได้แก่ สิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันต่อผู้ถือหุ้น บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยพบบริษัทและจำนวนพนักงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พนักงานองค์กรบริษัทมหาชนที่มีการจดทะเบียน จำนวน 25 บริษัท และมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามตลาดสูงกว่า 100,000 ล้านบาท

ที่	ชื่อย่อ	ชื่อเต็ม	จำนวนพนักงาน (คน)
1	CPALL	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	92,692
2	CPF	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	72,319
3	MINT	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	67,691
4	SCC	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	52,971
5	SCB	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	26,751
6	TRUE	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	23,366
7	KTB	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	21,606
8	KBANK	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	20,646
9	IVL	บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน)	15,221
10	BAY	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	15,134
11	ADVANC	บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	12,314
12	PTTGC	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)	8,716
13	HMPRO	บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	8,221
14	MTC	บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)	7,660
15	AOT	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	7,716
16	IRPC	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	5,466
17	CPN	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	4,911
18	BTS	บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	4,041
19	DTAC	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	3,913
20	PTTEP	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	3,861
21	PTT	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	3,715
22	TOP	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)	1,480
23	EGCO	บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	1,117
24	EA	บริษัท พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด (มหาชน)	269
25	INTUCH	บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	73
จำนวนพนักงานทั้งหมด			481,870

ที่มา : THAI INSTITUTE OF DIRECTORS ASSOCIATION (Thai IOD), 2565

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มาจากจำนวนพนักงาน 481,870 คน จากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 25 แห่ง (Thai Institute of Directors Association 2022) การกำหนดขนาดตัวอย่างใช้เกณฑ์อัตราส่วนตัวแปรต่อตัวอย่างของ Hair et al. 2010 ที่แนะนำให้มียตัวอย่างอย่างน้อย 20 คนต่อหนึ่งตัวแปรเพื่อการวัดผลที่เพียงพอ เนื่องจากการศึกษานี้มี 39 ตัวแปร จึงต้องการขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 390 คน ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดตัวอย่างเป็น 780 คนเพื่อความเหมาะสมในการวิเคราะห์ และหลังการเก็บข้อมูลมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และใช้วิเคราะห์ได้ 680 ชุด โดยสุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบบหลายขั้นตอน โดยเริ่มจากการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากเพื่อเลือกบริษัทจดทะเบียน 25 แห่ง จากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามบทบาทหน้าที่งานปัจจุบันของพนักงาน แบ่งเป็นระดับปฏิบัติการ (พนักงาน/คนงาน) ร้อยละ 70 ระดับหัวหน้างาน (ผู้ควบคุม/ผู้บริหารระดับต้น) ร้อยละ 20 และระดับผู้บริหาร (ผู้จัดการ/ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารสูงสุด) ร้อยละ 10 การเก็บข้อมูลใช้ Google Forms เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งได้รับการออกแบบโดยมีผู้เชี่ยวชาญสามท่านที่มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบแบบสอบถาม เพื่อให้แน่ใจว่าเนื้อหาของคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการยอมรับค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของคำถาม (IOC) ที่มีค่ามากกว่า 0.5 การตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามยังได้รับการทดสอบเพิ่มเติม ซึ่งจะดำเนินการทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ชุดคำถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามและคำนวณค่า Alpha Coefficient โดยปกติแล้วจะถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หากมีค่ามากกว่า 0.7 (Hair et al. 2010) ข้อมูลที่เก็บจากการทดสอบเบื้องต้นจะช่วยคำนวณค่า Alpha Coefficient และทำให้มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ ค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการวิจัยนี้อยู่ในช่วง 0.864-0.889 ซึ่งสูงกว่าค่าความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ 0.7 แสดงให้เห็นว่ามีความน่าเชื่อถือสูง (Hair et al. 2010) เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แบบสอบถามได้รับการพัฒนาจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนแรกเกี่ยวกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ส่วนที่สองเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนที่สามสำรวจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเติบโต และส่วนสุดท้ายเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร คำถามในแบบสอบถามใช้รูปแบบ Likert Scale โดยมี 5 ระดับ (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1 ไม่เห็นด้วย = 2 กลาง ๆ = 3 เห็นด้วย = 4 เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5) โดยแต่ละระดับมีการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างระดับที่ 0.80

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดตัวแปรประกอบด้วย ความยั่งยืน (SUS) องค์กรต้องมุ่งเน้นในเรื่องการกำกับดูแลที่มีจริยธรรมและความโปร่งใส การบรรลุมาตรฐานระหว่างประเทศ เช่น การมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

รวมถึงการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความหลากหลายทางชีวภาพ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ การเก็บข้อมูลจากพนักงานและการประเมินผลในหลายมิติที่สำคัญ ทั้งในด้านการบริหารกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร และความยั่งยืน ทั้งนี้ ความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการในหลายมิติ ซึ่งรวมถึงการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการรักษาความโปร่งใสในการดำเนินงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ผลถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระหลายกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ นโยบายองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรม ต่อความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability) โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามอย่างชัดเจนในเชิงปริมาณ

5. ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กร โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิงและมีอายุ 40 ปีขึ้นไป ขณะที่ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และทำงานในตำแหน่งผู้จัดการระดับเริ่มต้น นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ก็อยู่ในช่วง 15-20 ปี รองลงมาคือพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี ตามลำดับ

5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณยืนยันว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยเฉพาะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ (LD1) พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่ง และมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความยั่งยืนขององค์กร (Sig. = 0.000, B = 0.144) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการมองภาพรวมระยะยาวและการเปิดรับนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร (LD2) ก็มีอิทธิพลเชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. = 0.004, B = 0.097) สะท้อนถึงบทบาทของผู้นำในการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ

พนักงาน ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

สำหรับมิติของการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างและมีประสิทธิภาพ (LD4) ผลการวิเคราะห์พบว่ามิติพิชิตเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ (Sig. = 0.003, B = 0.100) บ่งชี้ว่า ความสามารถในการจัดการภายในองค์กรอย่างมีระบบและมีวินัยทางกลยุทธ์ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนเป็นไปอย่างมั่นคงและมีทิศทางชัดเจน

ในกรณีของผู้หน้าที่เน้นจริยธรรมและปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก (LD5) กลับไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความยั่งยืนขององค์กร (Sig. = 0.142) แม้ประเด็นด้านจริยธรรมจะเป็นองค์ประกอบสำคัญ แต่การขาดความชัดเจนด้านกลยุทธ์หรือการบริหารอาจทำให้แนวทางดังกล่าวไม่สามารถแปลงเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในเชิงองค์กร และในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (LD6) กลับแสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกที่สูงที่สุดต่อความยั่งยืนขององค์กร (Sig. = 0.000, B = 0.200) ผลลัพธ์นี้ชี้ชัดถึงบทบาทสำคัญของผู้ผู้นำในฐานะผู้นำทางความคิด (thought leader) และแรงผลักดันหลักที่ช่วยให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้รับการสนับสนุนจากทั้งระบบภายในองค์กรอย่างแท้จริง

ตารางที่ 2 ปัจจัยด้านผู้นำ (LD1-LD6) และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (SUS)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.630	.111		14.675	.000
LD1	.144	.035	.172	4.114	.000
LD2	.097	.033	.125	2.908	.004
LD3	.063	.040	.073	1.572	.116
LD4	.100	.033	.123	2.978	.003
LD5	.038	.026	.055	1.468	.142
LD6	.200	.032	.243	6.252	.000

ที่มา : จัดทำโดยนักวิจัย

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า นโยบายองค์กรที่กำหนดอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะองค์กรที่มีแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและมีทิศทางแน่นอน (OP1) พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความยั่งยืน (Sig. = 0.002, B = 0.135) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างและเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยลด

ความไม่แน่นอนในกระบวนการตัดสินใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์พบว่า นโยบายที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (OP2) ไม่แสดงความสัมพันธ์เชิงสถิติที่มีนัยสำคัญกับความยั่งยืนขององค์กร (Sig. = 0.242) ข้อค้นพบนี้อาจสะท้อนว่า การรับฟังเพียงอย่างเดียว โดยขาดกลไกในการแปลงข้อมูลสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมความยั่งยืนอย่างแท้จริง

นโยบายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน (OP3) รวมถึงการออกแบบองค์กรให้มีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (OP4) แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร (Sig. = 0.000, B = 0.142 และ Sig. = 0.000, B = 0.139 ตามลำดับ) ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการมีส่วนร่วม และสามารถปรับตัวได้รวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ นโยบายที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (OP5) รวมถึงกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (OP6) ก็พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความยั่งยืนขององค์กร (Sig. = 0.012, B = 0.099 และ Sig. = 0.001, B = 0.103 ตามลำดับ) สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรที่ดำเนินงานโดยยึดหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม พร้อมทั้งมีการวางกลยุทธ์เชิงรุกในการแข่งขัน ย่อมมีศักยภาพในการสร้างความเชื่อมั่นจากทั้งผู้บริโภคนักลงทุน และสามารถรักษาความมั่นคงในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 3 ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร (OP1-OP6) และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (SUS)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.427	.164		8.691	.000
OP1	.135	.044	.132	3.050	.002
OP2	.048	.041	.049	1.170	.242
OP3	.142	.033	.174	4.304	.000
OP4	.139	.036	.146	3.871	.000
OP5	.099	.039	.098	2.511	.012
OP6	.103	.031	.129	3.305	.001

ที่มา : จัดทำโดยนักวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ (ET1) มีผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sig = .000, B = .154) ซึ่งเน้นให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของ

การเผยแพร่ข้อมูลและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรในการส่งเสริมความยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาเส้นทางอาชีพและศักยภาพของพนักงาน (ET2) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sig = .000, B = .141) ผลลัพธ์นี้สะท้อนถึงความจำเป็นของการลงทุนอย่างต่อเนื่องในด้านการพัฒนาอาชีพและการเพิ่มพูนทักษะของพนักงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาและโอกาสด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน (ET3) เช่น การมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการส่งเสริมความเป็นเจ้าของในโครงการ ยังช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและศักยภาพของพนักงานในการสนับสนุนความพยายามด้านความยั่งยืนได้อย่างประสบความสำเร็จ (Sig = .000, B = .147) ในขณะเดียวกัน การทำงานร่วมกันในทีม (ET4) ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง แต่มีนัยสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sig = .000, B = .078)

นอกจากนี้ ความทุ่มเทและความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน (ET5) (Sig = .010, B = .096) และการนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาโดยบุคลากรและการทำงานเป็นทีม (ET6) (Sig = .001, B = .118) ยังมีผลเชิงบวกที่สำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรเช่นกัน ผลการวิจัยนี้เน้นให้เห็นว่า ปัจจัยด้านพนักงานและทีมงานมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 ปัจจัยด้านบุคลากรและการทำงานเป็นทีม (ET1-ET6) และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (SUS)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.240	.008		12.602	.000
ET1	.154	.023	.213	6.777	.000
ET2	.141	.031	.161	4.592	.000
ET3	.147	.034	.173	4.300	.000
ET4	.078	.030	.100	2.625	.000
ET5	.096	.037	.113	2.570	.010
ET6	.118	.035	.142	3.377	.001

ที่มา : จัดทำโดยนักวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างนวัตกรรม (IT1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความยั่งยืน (Sig. = 0.005, B =

0.097) ซึ่งบ่งชี้ว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในกระบวนการนวัตกรรมสามารถส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ นวัตกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม (IT2) ก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญกับความยั่งยืน (Sig. = 0.007, B = 0.107) ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

การสร้างนวัตกรรมที่ต่อเนื่องในหลายมิติ เช่น การสร้างนวัตกรรมในสินค้า การให้บริการ และกระบวนการการทำงานและการผลิต (IT4) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญกับความยั่งยืน (Sig. = 0.003, B = 0.134) เช่นเดียวกับการจัดสรรงบประมาณสำหรับการวิจัยและพัฒนา (R&D) (IT5) ซึ่งมีผลกระทบที่ดีและมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืน (Sig. = 0.000, B = 0.147) ผลการศึกษาเหล่านี้ชี้ถึงบทบาทของการลงทุนใน R&D ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเทคโนโลยีและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (IT6) แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกที่มีนัยสำคัญที่แข็งแกร่งที่สุดต่อความยั่งยืน (Sig. = 0.000, B = 0.168) อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีล้ำสมัยเพื่อปรับปรุงกระบวนการในองค์กร (IT3) ไม่แสดงความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญกับความยั่งยืน (Sig. = 0.270)

ตารางที่ 5 ปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (IT1-IT6) และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (SUS)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.388	.110		12.585	.000
IT1	.097	.034	.119	2.839	.005
IT2	.107	.040	.125	2.715	.007
IT3	.039	.035	.048	1.103	.270
IT4	.134	.045	.152	2.967	.003
IT5	.147	.040	.170	3.700	.000
IT6	.168	.031	.195	5.378	.000

ที่มา : จัดทำโดยนักวิจัย

6. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษานี้มุ่งเน้นวิเคราะห์บทบาทของนโยบายภาครัฐและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันขององค์ประกอบ

สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ นโยบายองค์กร พนักงานและการทำงานเป็นทีม และนวัตกรรมและเทคโนโลยี

6.1 ความเป็นผู้นำ: กุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัจจัยที่ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรขนาดใหญ่ ยืนยันถึงบทบาทสำคัญของผู้นำที่มีทักษะทั้งด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในโครงการความยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hahang et al. (2022) และ Baumgartner (2009) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีทักษะทั้งในด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์สามารถสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทีมงานให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและพร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมจากพนักงานในโครงการเหล่านี้ (Baumgartner 2009)

แม้ว่าผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นเฉพาะประเด็นด้านจริยธรรมและสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงกลยุทธ์การบริหารที่ชัดเจน อาจไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อความยั่งยืนขององค์กร แต่ผู้นำที่ติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรกับชุมชนและสังคม ทำให้การดำเนินโครงการความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมได้อย่างตรงประเด็น (Avery and Bergsteiner 2011)

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความยั่งยืน ทั้งในด้านการจัดฝึกอบรมผู้นำองค์กร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ภาคธุรกิจพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ในบริบทของประเทศไทย การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของผู้นำองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ และนำองค์กรไปสู่การเติบโตที่มั่นคงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมผู้นำด้านความยั่งยืนที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปรับตัวสู่เป้าหมายความยั่งยืน ซึ่งอาจเป็นโครงการร่วมระหว่างสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า (DBD)

การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นอีกหนึ่งมาตรการสำคัญที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความพร้อมต่อความยั่งยืน การเปิดโอกาสให้ผู้นำองค์กรจากภาคเอกชน ภาครัฐ และองค์กรระหว่างประเทศได้พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำองค์กรนำแนวทางที่ดีมาปรับใช้ในธุรกิจของตนเอง ภาครัฐสามารถส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ได้ ผ่านการจัดสัมมนาในระดับชาติและเวทีการประชุมด้านความยั่งยืน การสร้างแพลตฟอร์มความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และยังเป็นการสร้างเครือข่ายผู้นำธุรกิจด้านความยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้แนวทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนของโลก

การกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ภาคธุรกิจพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับแนวทางการความยั่งยืน โดยการกำหนดมาตรฐานการบริหารองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Business Leadership Standard : SBLs) ซึ่งเป็นระบบการรับรองที่มอบให้กับบริษัทที่มีผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยมาตรการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ภาคธุรกิจพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับแนวทางการความยั่งยืน เช่น ลดภาษีนิติบุคคลสำหรับองค์กรที่มีแผนบริหารความยั่งยืนที่ผ่านการรับรอง เสนอโอกาสในการเข้าถึงกองทุนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และให้สิทธิพิเศษในการเข้าร่วมโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ สำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจตามหลักการบริหารองค์กรที่ยั่งยืน (ESG)

6.2 นโยบายองค์กร: การกำหนดทิศทางเพื่อความยั่งยืน

แม้ว่ามีการวิจัยจำนวนมากที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในนโยบายองค์กร (Dawkins and Lewis 2003; Porter and Kramer 2006; Gazzola and Colombo 2014) แต่ผลการศึกษากลับชี้ให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติ นโยบายความยั่งยืนขององค์กรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงสัญลักษณ์มากกว่าการเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรหลายแห่งเลือกที่จะนำเสนอแนวนโยบายด้านความยั่งยืนเพื่อดึงดูดนักลงทุนหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ มากกว่าการนำไปใช้จริงในการดำเนินธุรกิจ (Štrukelj et al. 2020; Vargas-Hernández 2021)

ผลการศึกษาชี้ว่า องค์กรที่มีแผนงานที่ชัดเจนและแนวทางดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ความยั่งยืน สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน สร้างความโปร่งใสและเพิ่มความมั่นคงในระยะยาว แม้ว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นเรื่องที่สำคัญต่อนโยบายเพื่อความยั่งยืน (Ceko 2023; Singh et al. 2019; Attanasio et al. 2022) แต่การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจไม่สามารถนำไปสู่ความยั่งยืนที่แท้จริง เมื่อเกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างความคิดเห็นของลูกค้าและเป้าหมายทางธุรกิจ หรือการที่องค์กรรับฟังความคิดเห็นแต่ขาดกลไกในการดำเนินการต่อ

ในทางกลับกัน ผลการศึกษาพบว่า นโยบายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและ

วัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ กลับมีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันเชิงธุรกิจได้ดีกว่าองค์กรที่ดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กรแบบไร้ความยืดหยุ่น (Mumford et al. 2017; Bandura 2002) ด้วยเหตุนี้ การใช้กลยุทธ์ Empowerment & Agility หรือการทำงานแบบ Cross-functional Teams ทำให้พนักงานสามารถเสนอแนวคิดและมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการด้านความยั่งยืน หรือการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้รวดเร็ว

การออกแบบนโยบายความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในหลายมิติ ตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานและกฎระเบียบ ส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีและเงินสนับสนุน ไปจนถึงการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ ตัวอย่างเช่น ภาครัฐสามารถจัดทำมาตรฐานความยั่งยืนสำหรับองค์กรธุรกิจ (National Corporate Sustainability Standard) มาตรฐานการรายงาน ESG ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET ESG Disclosure Standard) ที่กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมถึงการจัดทำระบบจัดอันดับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability Business Index) เพื่อเพิ่มการยอมรับจากผู้บริโภคและนักลงทุนที่เป็นแรงจูงใจให้บริษัทพัฒนานโยบายความยั่งยืนอย่างจริงจัง

แม้ว่าหลายองค์กรจะตระหนักถึงความสำคัญของความยั่งยืน แต่การดำเนินการตามนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมมักมีต้นทุนที่สูง ภาครัฐสามารถช่วยสนับสนุนการออกแบบนโยบายความยั่งยืนโดยการให้แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ เช่น สิทธิประโยชน์ทางภาษี การลดหย่อนภาษีนิติบุคคล สำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลัก ESG หรือการให้เครดิตภาษี (Tax Credit) สำหรับบริษัทที่ลงทุนในพลังงานสะอาดและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainability Development Fund) เงินสนับสนุนเพื่อธุรกิจสีเขียว และสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยให้บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถเข้าถึงเงินทุนสำหรับลงทุนในเทคโนโลยีและโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงความยั่งยืนได้ง่ายขึ้น

อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บริษัทกำหนดและดำเนินนโยบายความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารและพนักงานผ่านโครงการฝึกอบรมและที่ปรึกษาด้านความยั่งยืน รวมถึงการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาเพื่อธุรกิจยั่งยืน เป็นการเปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจสามารถทำงานร่วมกับนักวิจัยและมหาวิทยาลัยในการพัฒนาแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

6.3 พนักงานและการทำงานเป็นทีม: ปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนความสำเร็จ

การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงอุดมการณ์ หากแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายดังกล่าว บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าในการพัฒนาและรักษาความยั่งยืนขององค์กร องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร สามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความพร้อมในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Ashforth et al. และ Carlsen (Ashforth et al. 2011; Carlsen 2016)

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า การพัฒนาทักษะและเส้นทางอาชีพ รวมถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Dutton and Dukerich 1991; Klemm Verbos et al. 2007; Singh 2013) ยังช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดเห็นของพนักงานและส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันจึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับธุรกิจ

อย่างไรก็ดี ความท้าทายที่พบในภาคธุรกิจ คือ การขาดแคลนทรัพยากรและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้ภาครัฐต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม หนึ่งในแนวทางที่ภาครัฐสามารถดำเนินการได้ คือ การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน หลักสูตรเหล่านี้ควรถูกออกแบบให้เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารที่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ESG และการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ไปจนถึงระดับพนักงานทั่วไปที่ควรได้รับการปลูกฝังแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานความยั่งยืน โดยการพัฒนาหลักสูตรเหล่านี้อาจดำเนินการผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐ มหาวิทยาลัย และองค์กรวิจัย เพื่อให้เนื้อหาครอบคลุมทั้งด้านวิชาการและการประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ

อีกประเด็นสำคัญที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญ คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากรด้านความยั่งยืน เช่น การจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศด้านความยั่งยืน หรือเครือข่ายนักบริหารเพื่อความยั่งยืน อาจเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ การจัดประชุมสัมมนาหรือเวิร์กช็อปในระดับอุตสาหกรรมก็จะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในวงกว้าง

6.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยี: กลไกขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคต

จากผลการศึกษาระบุว่า การลงทุนขององค์กรภาคธุรกิจในงานวิจัยและพัฒนา (Huang et al. 2022) การพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Manyika et al. 2017; Chesbrough 2003) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และขยายขีดความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะ ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มี in-house R&D ในการพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการ รวมถึงพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งและเติบโตในระยะยาว

นอกจากนี้ องค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ มีแนวโน้มที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า (Mintzberg 1993; Hambrick 2007)

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้โดยไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมอาจไม่ได้สร้างผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีควรควบคู่ไปกับการกำหนดแนวทางในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen et al. (2018) และ Strukelj et al. (2020)

การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน หากแต่ภาคธุรกิจมักเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดเงินทุน ขาดองค์ความรู้ หรือขาดแรงจูงใจในการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ดังนั้น ภาครัฐจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็น “ตัวเร่ง” และ “ตัวสนับสนุน” ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว

ภาครัฐควรมีบทบาทในการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาทางเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ศูนย์เหล่านี้สามารถช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถนำไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมได้โดยตรง รวมถึงศูนย์ทดสอบและรับรองเทคโนโลยีสีเขียว เพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถทดลองและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งานได้อย่างมั่นใจ

ภาครัฐสามารถช่วยลดข้อจำกัดทางการเงินและการลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของภาคธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ โดยการออกมาตรการจูงใจทางการเงิน เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับบริษัทที่ลงทุนใน R&D การให้เงินอุดหนุน (Grants) การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Green Financing) และมาตรการลดหย่อนภาษี (Tax Incentives) สำหรับองค์กรที่ลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

นอกจากนี้ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหลายภาคส่วน ภาครัฐสามารถมีบทบาทเป็น “ตัวกลาง” ในการเชื่อมโยงองค์กรธุรกิจ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานวิจัยเข้าด้วยกัน ผ่านโครงการพัฒนาเทคโนโลยีแบบร่วมทุน (Public-Private Partnership : PPP) ทั้งในการให้คำปรึกษาทางเทคนิคและการวิจัยร่วม ซึ่งช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงทรัพยากรและองค์ความรู้จากภาครัฐได้โดยตรง รวมถึงสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ ๆ ได้โดยไม่เป็นภาระมากเกินไป

7. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1 พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนในระดับประเทศ

ภาครัฐควรจัดตั้ง “ศูนย์ฝึกอบรมผู้นำเพื่อความยั่งยืน” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืน และส่งเสริมเวทีความร่วมมือ เช่น การสัมมนาเชิงวิชาการระดับชาติ การสร้างแพลตฟอร์มความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนกรณีศึกษาระหว่างภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรระหว่างประเทศ

7.2 กำหนดมาตรฐานและมาตรการจูงใจเพื่อเร่งการพัฒนาความยั่งยืนในภาคธุรกิจ

จัดทำมาตรฐาน “Sustainable Business Leadership Standard (SBLs)” เพื่อรับรององค์กรที่มีผู้นำด้านความยั่งยืน และเสนอสิทธิประโยชน์ เช่น ลดภาษีนิติบุคคล เข้าถึงกองทุนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และให้สิทธิพิเศษในโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐแก่บริษัทที่ผ่านการรับรองตาม SBLs

7.3 ส่งเสริมนโยบายองค์กรที่สอดคล้องกับ ESG และ SDGs

กำหนดให้มีมาตรฐานกลางในการเปิดเผยข้อมูล ESG (ESG Disclosure Standard) สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนเพื่อความยั่งยืน เครดิตภาษี (Tax Credit) สำหรับการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

7.4 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความยั่งยืนในทุกระดับ

จัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านความยั่งยืนเฉพาะตามระดับความรับผิดชอบ เช่น ระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน และสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์วิจัยและเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ มหาวิทยาลัย และธุรกิจ

7.5 ส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืน

จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมสีเขียว (Green Innovation Center) ที่บูรณาการภาคธุรกิจ สถาบันวิจัย และมหาวิทยาลัย และสนับสนุนการเข้าถึง Green Financing, Tax Incentives และการลงทุนใน R&D ผ่านโครงการความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน (PPP)

8. กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “Structural Equation Modeling for Growth and Sustainable Development in a Post-COVID-19 Era: Strategic Management of Large Organizations” ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้ข้อตกลงอ้างอิงหมายเลข RPOL_66_05

References

- Amabile, Teresa M. 2012. “Componential Theory of Creativity.” *Encyclopedia of Management Theory*. Harvard Business School Working Paper No. 12-096. Cambridge, MA: Sage.
- Ashforth, Blake E., Kristen M. Rogers, and Kevin G. Corley. 2011. “Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics.” *Organization Science* 22 (5): 1144–1156. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0591>.
- Attanasio, G., N. Preghenella, A. F. De Toni, and C. Battistella. 2022. “Stakeholder Engagement in Business Models for Sustainability: The Stakeholder Value Flow Model for Sustainable Development.” *Business Strategy and the Environment* 31 (3): 860–874. <https://doi.org/10.1002/bse.2922>.
- Avery, Gayle C., and Harald Bergsteiner. 2011. “Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience and Performance.” *Strategy & Leadership*: 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bandura, Albert. 2002. “Social Cognitive Theory in Cultural Context.” *Applied Psychology: An International Review* 51 (2): 269–290.
- Bansal, Pratima, and Mark R. DesJardine. 2014. “Business Sustainability: It Is About Time.” *Strategic Organization* 12: 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>.
- Barney, Jay. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17 (1): 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barsh, Joanna, Marla M. Capozzi, and Jonathan Davidson. 2008. “Leadership and Innovation.” *McKinsey Quarterly*.
- Baumgartner, Rupert J. 2009. “Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of Sustainable Corporation.” *Sustainable Development* 17 (2): 102–113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>.
- Bell, Simon, and Stephen Morse. 1999. *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?* London: Earthscan.
- Boons, Frank, and Florian Lüdeke-Freund. 2013. “Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps Towards a Research Agenda.” *Journal of*

- Cleaner Production* 45: 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>.
- Bossel, Hartmut. 1999. *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. Canada: International Institute for Sustainable Development (IISD).
- Carlsen, Arne. 2016. “On the Tacit Side of Organizational Identity: Narrative Unconscious and Figured Practice.” *Culture and Organization* 22 (2): 107–135.
- Ceko, Elona. 2023. “On the Relationship Between ISO Standards and Sustainable Development.” *Problemy Ekorozwoju* 18 (2): 148–158.
<https://doi.org/10.35784/preko.39531>.
- Cheawsamut, Vichuda. 2021. “Corporate Communication Factors Affecting the Organization Growth and Sustainability: CP ALL PLC.” *Panyapiwat Journal*: 104–118.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/248837>. (in Thai)
- Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Cummings, Thomas G., and Christopher G. Worley. 2015. *Organization Development and Change*. 10. ed. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Dawkins, Jeremy, and Stewart Lewis. 2003. “CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy.” *Journal of Business Ethics* 44: 185–193.
<https://doi.org/10.1023/A:1023399732720>.
- Department for Environment, Food & Rural Affairs (UK). 2011. *Sustainable Development Indicators in your Pocket 2009*. National Statistics booklet.
<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a79c87040f0b670a802565f/pb13265-sdiyp-2009-a9-090821.pdf>
- Doppelt, Bob. 2010. *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government, and Civil Society*. 2nd ed. New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781351278966>.
- Dutton, Jane E., and Janet M. Dukerich. 1991. “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation.” *Academy of Management Journal* 34 (3): 517–554. <https://doi.org/10.2307/256405>.
- Dyllick, Thomas, and Kai Hockerts. 2002. “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability.” *Business Strategy and the Environment* 11 (2): 130–145.
<https://doi.org/10.1002/bse.322>.
- Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, and George Serafeim. 2014. “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance.” *Management Science* 60 (11): 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, John. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

- Freeman, R. Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>.
- Frostenson, Magnus, Sofia Helin, and Kristina Arbin. 2022. "Organizational Sustainability Identity: Constructing Oneself as Sustainable." *Scandinavian Journal of Management* 38 (3): 101229. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101229>.
- Garavan, Thomas N., and David McGuire. 2010. "Human Resource Development and Society." *Advances in Developing Human Resources* 12 (5): 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>.
- Gazzola, Patrizia, and Gianluigi Colombo. 2014. "CSR Integration into the Corporate Strategy." *Cross-Cultural Management Journal* 16: 331–337. <https://doi.org/10.22409/conflu16i1.p20226>
- Hahang, E., S. Bayraktar, and A. Jiménez. 2022. "Early Evidence of Leadership Skills and Strategies in Managing the Impact of COVID-19 Pandemic in the Hospitality Industry." *Cross Cultural & Strategic Management* 29 (3): 493–515. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0041>.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, Donald C. 2007. "Upper Echelons Theory: An Update". *The Academy of Management Review* 32 (2): 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hanyapechchun, Chanin. 2023. *The Public Sector in the Modern Age and the Development of Human Resources and SDGs Promotion*. Bangkok: Digital Government Development Office (Public Organization). <https://sdgs.nesdc.go.th/wp-content/uploads>. (in Thai)
- Hart, Stuart L., and Mark B. Milstein. 2003. "Creating Sustainable Value." *Academy of Management Perspectives* 17: 56–67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>.
- Huang, Z., S. Sindakis, S. Aggarwal, and L. Thomas. 2022. "The Role of Leadership in Collective Creativity and Innovation." *Frontiers in Psychology* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>.
- Jaikla, Sompong. 2018. "Model of Development and Promotion for Sustainability of Social Enterprises in Thailand." *Journal of MCU Nakhondhat* 5 (2): 342–363. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/140552>. (in Thai)
- Klemm Verbos, Amy, James A. Gerard, Paul R. Forshey, Carolyn S. Harding, and John S. Miller. 2007. "The Positive Ethical Organization." *Journal of Business Ethics* 76 (1): 17–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9275-2>.
- Kramar, Robin. 2014. "Beyond Strategic Human Resource Management." *International Journal of Human Resource Management* 25: 1069–1089.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.

- Lo, May Chiun, Mohamad Abang Azlan, T. Ramayah, and Yin Chai Wang. 2015. "Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance." *Engineering Economics* 26 (4): 409–21.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7656>.
- Lozano, Rodrigo. 2015. "A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22: 32–44.
<https://doi.org/10.1002/csr.1325>.
- Manyika, James, Michael Chui, Michael Osborne, Jacques Bughin, Peter Doblin, and Alex Perrone. 2017. *What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/how-automation-is-shaping-the-future-of-work>.
- Martinez, R., and K. Wong. 2023. "Technology Investment and Organizational Resilience." *MIS Quarterly* 47 (2): 567–589.
- Mintzberg, Henry. 1993. "The Overpowering Hand." *Harvard Business Review* 71 (5): 66–77.
- Mohammad Reza Azizi, Rasha Atlasi, Arash Ziapour, Jaffar Abbas, and Roya Naemi. 2021. "Innovative Human Resource Management Strategies During the COVID-19 Pandemic." *Heliyon* 7 (6): e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>.
- Muloi, J. M., and D. Juma. 2021. "Influence of Organization Strategies on Sustainability." *Strategic Journal of Business & Change Management* 8 (1): 710–728.
<https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i1.1943>
- Mumford, Michael D., Megan E. Higgs, and Todd C. McIntosh. 2017. "Cognitive Skills and Leadership Performance." *Leadership Quarterly* 28 (1): 24–39.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- National Economic and Social Development Council, Office of the Prime Minister. 2023. *The 13th National Economic and Social Development Plan (2023–2027)*.
https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf. (in Thai)
- OECD. 2015. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
- Pearce, David, Anil Markandya, and Edward Barbier. 1989. *Blueprint 1: For a Green Economy*. London: Routledge.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. 2006. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84 (1): 78–92. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. 2011. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89 (1–2): 62–77. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

- Saberi, Sara, Mahtab Kouhizadeh, Joseph Sarkis, and Lejia Shen. 2019. "Blockchain Technology and Its Relationships to Sustainable Supply Chain Management." *International Journal of Production Research* 57 (7): 2117–2135.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>.
- Schaltegger, Stefan, Erik G. Hansen, and Florian Lüdeke-Freund. 2016. "Business Models for Sustainability." *Organization & Environment* 29 (1): 3–10.
<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Singh, Ashu. 2013. "Achieving Sustainability Through Internal Communication and Soft Skills." *The IUP Journal of Soft Skills* 7 (1): 21–26.
<https://ssrn.com/abstract=2256302>
- Singh, Ashu, S. Sushil, S. Kar, and D. Pamucar. 2019. "Stakeholder Role for Developing a Conceptual Framework of Sustainability in Organization." *Sustainability* 11 (1): 208.
<https://doi.org/10.3390/su11010208>.
- Standards for the Sustainable Development Goals. 2019.
<https://doi.org/10.18356/6a0e015b-en>.
- Štrukelj, T., J. Nikolić, D. Zlatanović, and S. S. Zabukovšek. 2020. "A Strategic Model for Sustainable Business Policy Development." *Sustainability* 12 (2): 526.
<https://doi.org/10.3390/su12020526>.
- Thai Institute of Directors Association. 2022. *Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2022*. Bangkok: Thai Institute of Directors Association. <https://thai-iod.com/th/projects-2-detail.asp?id=845>. (in Thai)
- Trongwattanawuth, S., and P. Siriprasertsin. 2022. "The Structural Relationship Model of Organizational Capability and Corporate Social Responsibility Affecting the Sustainability of the Certified Green Industry in Thailand." *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*: 71–82. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/trujournal/article/view/259584>. (in Thai)
- Tso, G. K. F., and J. Li. 2012. "Using Index to Measure and Monitor Progress on Sustainable Development." In *InTech eBooks*. <https://doi.org/10.5772/27292>.
- United Nations Global Compact. 2015. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. New York: United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/library/1151>
- Vargas-Hernández, José G. 2021. "Strategic Organizational Sustainability." *Circular Economy and Sustainability* 1 (2): 457–476. <https://doi.org/10.1007/s43615-020-00003-y>.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford. 2018. *Strategic Management and Business Policy*. 15th ed. London: Pearson.
- Whelan, Tensie, and Carly Fink. 2016. "The Comprehensive Business Case for

Sustainability.” *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>.

Wright, Patrick M., and Gary C. McMahan. 1992. “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.” *Journal of Management* 18 (2): 295–320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.