

Chapter

9

การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่

Strategic Model For Future Sustainable
Management of Large Corporations

บุรณิน รัตนสมบัติ*
พิทักษ์ ศิริวงศ์**

-
- * นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
** รองศาสตราจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในขนาดของวิสาหกิจขนาดใหญ่ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่การวิจัยเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง และที่ปรึกษาของวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 12 คน กับการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารและพนักงานของวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 450 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางแสดงการกระจายค่ามิติสัมพันธ์แบบฉันทามติศาสตร์เชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรลและการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือ

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเน้นจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำการกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กรการจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรซึ่งเมื่อพิจารณาโครงสร้างเชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์เหล่านี้พบว่า ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือการจัดการสิ่งแวดล้อมภาวะผู้นำและการกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กรตามลำดับและเมื่อพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในฐานะที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของตัวแบบวิจัยเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากภาวะผู้นำรองลงมาคือ การจัดการสิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กรโดยความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเนื่องจากเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีจุดแข็งในเรื่องภาวะผู้นำความพร้อมทางด้านบุคลากรและทรัพยากรมีการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างต่อเนื่องสามารถต่อยอดไปสู่การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนได้โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

คำสำคัญ: การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน/ ภาวะผู้นำ/ การกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กร/ การจัดการสิ่งแวดล้อม/ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Abstract

The research aimed to develop the strategic model for future sustainable management of large corporations. The research methodology utilized the mixed methods between quantitative and qualitative research techniques that involved documentary research, in-depth interviews with twelve executives from the large corporations and their consultants, and questionnaires collection from a target group of executives and employees in total number of 450 samples gathered by probability sampling. Research tools included semi-structured interviews, questionnaires, analysis method with distribution-consensus matrices, descriptive statistics, inferential statistics using statistical software programs, Linear Structure Relations program (LISREL), and strategic analysis by TOWS matrix.

The results showed that the corporate sustainability is the ability to adapt and response to external changes. The research findings emphasize on the key strategic indicators for sustainable management of large corporations which are leadership, corporate governance and strategy, environmental management, and corporate social responsibility. It was revealed that leadership, environmental management, and corporate governance and strategy are the cause variables having direct effects on corporate social responsibility respectively. Corporate social responsibility concerns managing stakeholder satisfaction and therefore is very important for the success of corporate sustainability. As a result, the large corporations with strength in leadership, capability and readiness of human resources, well established system for environmental management and corporate social responsibility can develop toward the corporate sustainability with the right strategy in place.

Keywords: Corporate Sustainability/ Leadership/ Corporate Governance And Corporate Strategy/ Environmental Management/ Corporate Social Responsibility

บทนำ

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนถือกำเนิดขึ้นราวปี พ.ศ. 2515 เพื่อเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของการพัฒนารูปแบบเดิมที่มีข้อจำกัดสำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่ 1) การขยายตัวของอุตสาหกรรม 2) จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว 3) ปัญหาโภชนาการ 4) การลดลงของทรัพยากรธรรมชาติ และ 5) สภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรมลงส่งผลให้ทุกคนเกิดความตระหนักที่ต้องร่วมมือกันเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาของโลกทั้งรัฐและเอกชนเพื่อรักษาเศรษฐกิจและนิเวศวิทยาให้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต (Meadows, 1972) และต่อมาจึงได้มีการกำหนดนิยามการพัฒนาอย่างยั่งยืนว่า “เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ได้ไปเบียดเบียนความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของคนรุ่นถัดไป” (The ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs) (Brundtland, 1987) ซึ่งเป็นที่ยอมรับและถูกนำมาใช้เป็นกรอบอ้างอิงจากระดับแนวคิดที่เป็นนามธรรมมาเป็นการจัดการในระดับเชิงยุทธศาสตร์และปฏิบัติการโดยความร่วมมือกันของทุกฝ่ายเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจ

ภาคธุรกิจเองก็ได้รับประโยชน์จากการยอมรับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งกับสังคม การได้รับใบอนุญาตและฉันทามติให้สามารถดำเนินธุรกิจ ความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย การมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตซึ่งนำไปสู่ความสามารถในเชิงของการแข่งขัน (Harris, 2003) ทั้งนี้จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงของบริษัทชั้นนำใน 27 อุตสาหกรรม 103 ประเทศทั่วโลก จำนวน 1,000 คน โดย UN Global Compact ร่วมกับบริษัท Accenture ที่ปรึกษาชั้นนำเมื่อปี พ.ศ. 2556 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นเรื่องดี โดยผู้บริหารร้อยละ 84 เชื่อว่าธุรกิจควรเป็นผู้นำในการดำเนินภารกิจที่สำคัญเพื่อพัฒนาโลกใบนี้ให้ก้าวยิ่งขึ้น และเพิ่มโอกาสของธุรกิจในอนาคตเนื่องจากความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ และแบบจำลองธุรกิจ

ความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม เมื่อถามถึงความพร้อมของธุรกิจต่อแนวทางดังกล่าวมีเพียงหนึ่งในสามเท่านั้นที่บอกว่าธุรกิจของตัวเองมีการเตรียมการเรื่องนี้เพียงพอและจริงจัง (Accenture and United Nations Global Compact, 2013)

ประเทศไทยยอมรับและนำแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาเป็นกรอบของการพัฒนา โดยเริ่มต้นตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เนื่องจากเล็งเห็นบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่สำคัญ 5 ประการ 1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านตลาดการเงิน 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม 4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 5) การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี จึงได้มีกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) เน้นพัฒนาคุณภาพและคุณธรรมของคนให้รอบรู้อย่างเท่าทัน เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเสรีและเป็นธรรม ภายใต้ความหลากหลายทางชีวภาพและความมั่นคงของทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) และต่อมาคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) รวมถึงตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้กำหนดนโยบาย ผลักดันและส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีการดำเนินการทางด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อมุ่งหน้าไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ตามหลักการการลงทุนอย่างรับผิดชอบต่อสังคม โดยส่งเสริมให้ผู้ลงทุนสนใจข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล (Environment, Social and Governance: ESG) ของบริษัทจดทะเบียน

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) (ปตท.) เป็นรัฐวิสาหกิจและบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนใน ตลท. ดำเนินธุรกิจทางด้านพลังงาน ปีโตรเลียม ปีโตรเคมี และธุรกิจเกี่ยวเนื่องครบวงจร มีการลงทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยได้นำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาใช้กำหนดกลยุทธ์องค์กร ในปี พ.ศ. 2557 ปตท. มีรายได้จากการขายประมาณ 2.83 ล้านล้านบาท สินทรัพย์รวม 1.77 ล้านล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 0.55 ล้านล้านบาท ได้รับการจัด

อันดับให้อยู่ในลำดับที่ 81 จากการจัดอันดับ 500 บริษัทขนาดใหญ่ของโลกโดยนิตยสาร Fortune เป็นบริษัทไทยเพียงบริษัทเดียวที่ได้รับการจัดอันดับ รวมถึงได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ หรือ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2558ก)

ปตท.กำหนดวิสัยทัศน์เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multination Energy Company) โดยภารกิจสำคัญได้แก่การสร้าง ความมั่นคงทางด้านพลังงานและความมั่งคั่งทางด้านเศรษฐกิจให้กับประเทศโดยเน้นการสร้างสมดุลและความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ค่านิยมองค์กร “SPIRIT” คือการเป็นคนเก่งและคนดี และกำหนดกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้หลักสมดุล 3 ประการ ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมเป็นกรอบทิศทางการดำเนินการ (สมปรารถนา คล้ายวิเชียร, 2554)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยหรือตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมถึงตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตที่เหมาะสมของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยควรจะเป็นเช่นไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคตของบริษัททุนขนาดใหญ่ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนากรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่
2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่
3. เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนเพื่อให้ได้คำตอบบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัยโดยขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของบริษัทขนาดใหญ่ โดยการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์ความเห็นผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกเพื่อพัฒนาเป็นโมเดลต้นแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนและทำการทดสอบเพื่อยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ก่อนจะสังเคราะห์เป็นโมเดลต้นแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่แสดงในภาพที่ 1

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จำกัดขอบเขตเฉพาะ ปตท. ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนใน ตลท. มีมูลค่าตลาดรวมสูงกว่า 10,000 ล้านบาทขึ้นไป โดยทำเก็บรวบรวมความเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่ปรึกษาและพนักงานที่มีอายุงานในบริษัทเกิน 1 ปี และผ่านการอบรมการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน การวิเคราะห์คำมีติสัมพันธ์แบบฉันทามติของความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 450 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นลักษณะให้เลือกตอบ เกี่ยวกับ เพศ อายุตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ลักษณะงาน อายุงานในตำแหน่ง อายุงานในบริษัท และ ระดับการศึกษา แบบสอบถามส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ลักษณะเป็นประโยคข้อความประกอบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 7 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนดังนี้ ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วยมาก ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยเล็กน้อย ระดับ 3 หมายถึง เฉยๆ ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ระดับ 1 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ตอนที่ 3 การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าความถี่ ร้อยละและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติวิเคราะห์ได้แก่ การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลและการนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่มีคุณสมบัติตามการพิจารณาข้างต้นมาดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง โดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างโดยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้

- 1) ค่าสถิติไค - สแควร์ (Chi-square Statistic :<
- 2) โดยถ้าค่าสถิติไค - สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$) และค่าไค-สแควร์กำลังสองสัมพันธ์ (Relative Chi-square) ซึ่งมีค่าเท่ากับค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยองศาของความเป็นอิสระ ($< 2 / df$) มีค่าเท่ากับ 2 หรือน้อยกว่านั้น แสดงว่าโมเดลมี

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

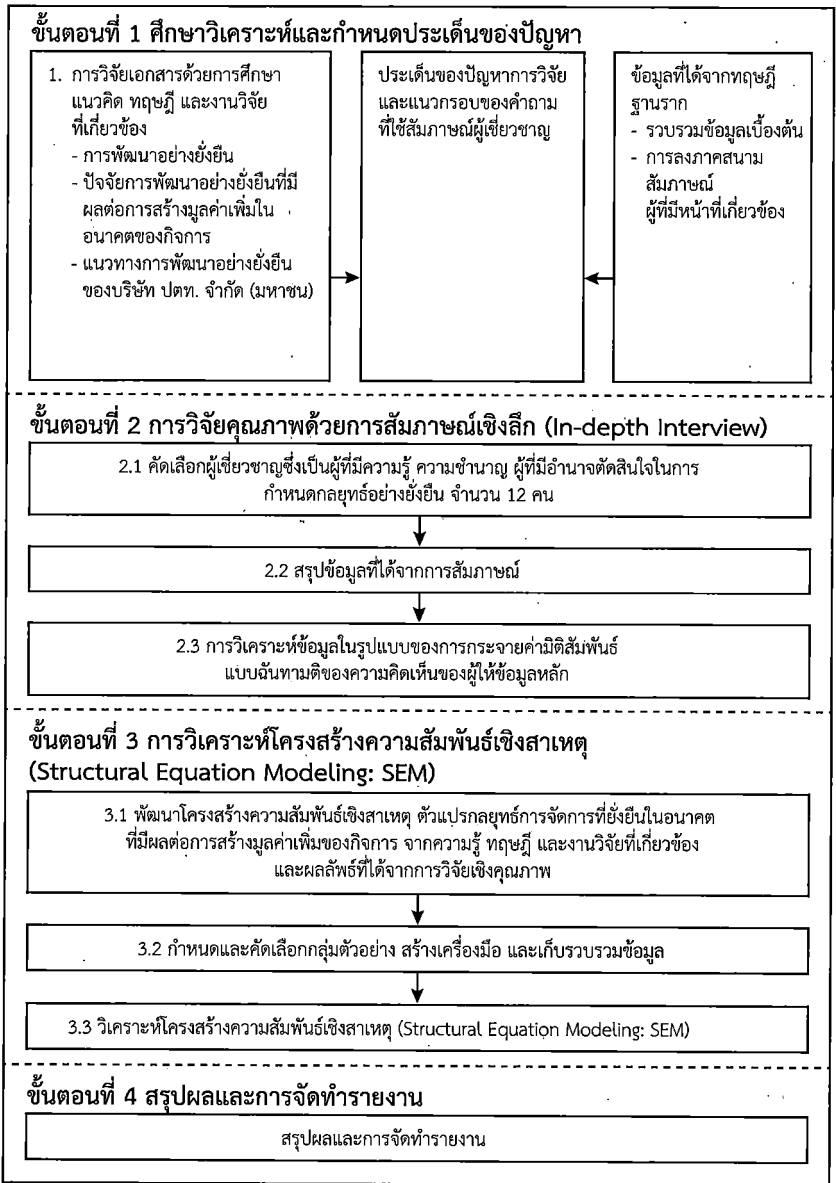
2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดลมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ดัชนี GFI มีค่าเข้าใกล้ 1 (มากกว่า .97) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงองศาอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยค่าดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี GFI มีค่ามากกว่า .90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) ดัชนี SRMR เป็นดัชนีบอกความคลาดเคลื่อนจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดัชนี SRMR มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไค-สแควร์ว่า โมเดลอิสระตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงไม่สอดคล้องกับความจริงและเมื่อเพิ่มพารามิเตอร์อิสระแล้วค่าสถิติมีค่าลดลงเนื่องจากค่าสถิติตัวนี้ขึ้นอยู่กับประชากรและชั้นของความอิสระดัชนี RMSEA มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าสถิติต่ำกว่า 0.05 หรือไม่เกิน 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Residuals) ซึ่งมีค่าไค-สแควร์ที่ใช้พิจารณาคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานน้อยกว่า 2 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 1 สรุปขั้นตอนการดำเนินงาน

ผลการวิจัย

การวิจัยเอกสาร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารองค์กรทางธุรกิจ ที่เกิดจากการผสมแนวคิด ทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจคือการเติบโตและ สร้างผลกำไรเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่คำนึง ถึงการดำรงอยู่ในอนาคตของระบบนิเวศวิทยาและมนุษย์ โดยจัดการให้เกิด ความสมดุลสามประการระหว่างเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรที่นำ การจัดการอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีโครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่เหมาะสมรองรับ ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการ นำองค์กรและมีกลไกการควบคุม ติดตาม รายงานทางด้านที่เกี่ยวข้องกับ ความยั่งยืน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษา ปตท. ที่เกี่ยวข้องกับการ นำองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนด้วยคำถาม กึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิดสรุปผลที่ได้ดังนี้

1. ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนใกล้เคียงและ สอดคล้องกับความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทางของสากลและ การดำเนินธุรกิจตามแนวคิด Triple Bottom Line อย่างไรก็ตาม มีความหมายที่ แตกต่างกันอย่างขึ้นกับประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงานและมุมมองส่วน บุคคลที่ต่างกันของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน หมายถึงการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงสมดุลทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ความจำเป็นของภาคธุรกิจต่อการกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน การนำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการ เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย การได้มาซึ่ง license to operate เป็นความจำเป็นที่เกิดจากความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นเรื่องของความสมัครใจ โดยเล็งเห็นประโยชน์ร่วมกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3. ปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความเห็นว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของกิจการประกอบไปด้วย ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่

3.1 การกำกับดูแลกิจการและกลยุทธ์องค์กร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของกิจการ โดยการกำกับดูแลประกอบไปด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี โครงสร้างการกำกับดูแล แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

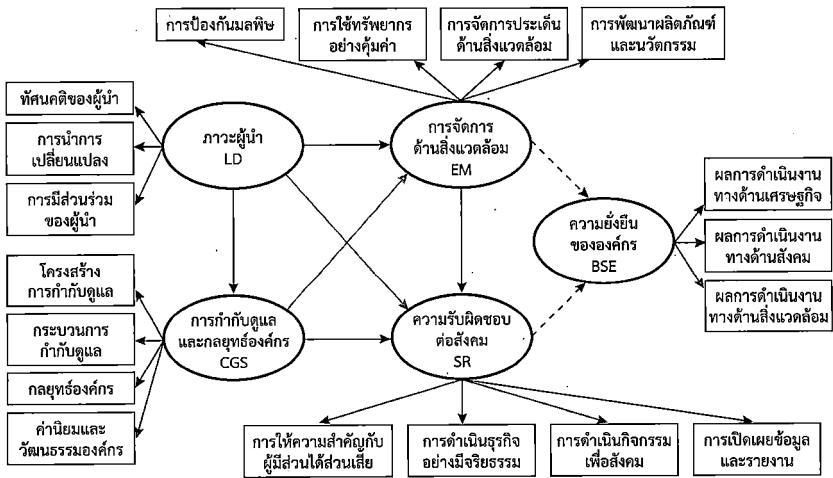
3.2 ภาวะผู้นำ มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการนำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาใช้ในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางและแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กร

3.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและมีผลต่อความยั่งยืนของกิจการ โดยให้เหตุผลว่าเป็นการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสร้างการยอมรับจากสังคม

3.4 การจัดการสิ่งแวดล้อม องค์กรควรให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการสิ่งแวดล้อม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับเรื่องของการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและสังคม การยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่กำหนด

ซึ่งเมื่อเรานำผลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์มากระจายค่ามิติสัมพันธแบบฉันทามติตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก จะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่ผลตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นเรื่องความโปร่งใสการ

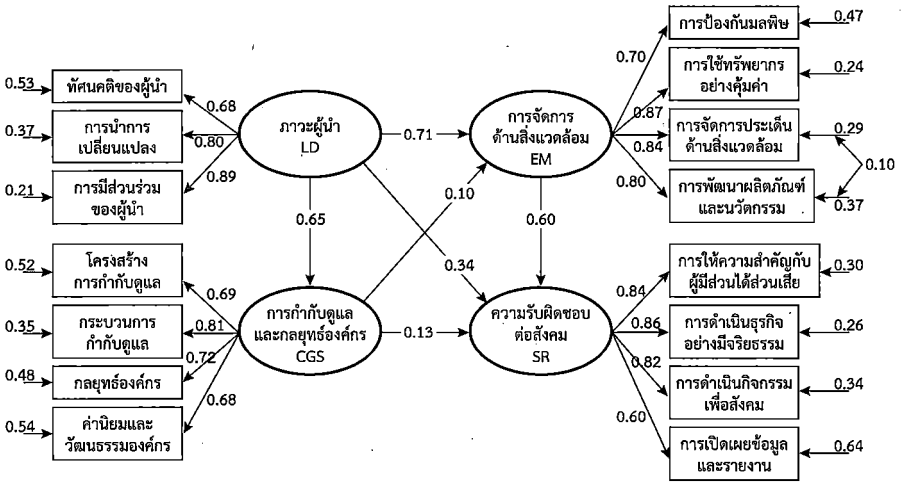
ตรวจสอบได้ การนำระบบและตัวชี้วัดที่เป็นสากลมาประยุกต์ใช้ การเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์หลักองค์กร จิตสำนึกพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมและการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ การเน้นการปฏิบัติภารกิจที่เป็นเลิศ การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์และธุรกิจสีเขียว การพัฒนานวัตกรรม การบริหารความคาดหวังผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์และการสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมระหว่างสังคมกับธุรกิจซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นโมเดลการวิจัยของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของบริษัททุนขนาดใหญ่ ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของของตัวชี้วัด เชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต

จากข้อมูลแบบสอบถามที่ได้เมื่อนำวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตด้วยวิธีทางสถิติและการหาสหสัมพันธ์โดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีหรือโมเดลมีความเที่ยงตรงสูง พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์มีค่า 107.02 โดยมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .010 สถิติไค-สแควร์ต่อระดับความเป็นอิสระน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ 0.90 และค่ามาตรฐานดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (RMSEA) เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคม (SR) ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจาก ภาวะผู้นำ รองลงมาคือ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแล และกลยุทธ์องค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.60 0.85 และ 0.19 ตามลำดับ



ภาพที่ 3 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ (หลังปรับโมเดล)

ทั้งนี้ เมื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากเชิงคุณภาพและปริมาณมาทำการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix โดยพิจารณาจากจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร โอกาส-อุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกขององค์กรขนาดใหญ่ คือ การสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมระหว่างสังคมกับธุรกิจและกลยุทธ์เชิงรับ คือ การจัดทำกรอบหรือคู่มือแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนไว้อย่างชัดเจนเพื่อสะดวกต่อการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรการมีจิตอาสาของพนักงาน

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาการพัฒนาต้นแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ในอนาคตของ วิสาหกิจขนาดใหญ่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ และก่อให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่มีผลต่ออย่างยั่งยืน ในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่มากยิ่งขึ้น โดยวิสาหกิจที่นำการจัดการธุรกิจอย่าง ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรควรเริ่มต้นจากการให้ความหมายการจัดการธุรกิจ อย่างยั่งยืนในอนาคตที่ชัดเจนร่วมกันก่อน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการทำงานและ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันของทุกคนก่อนแล้วค่อยต่อขยายไปสู่ภายนอก เนื่องจา กการดำเนินการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร รวมไปถึง ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ภายนอกองค์กร

กรณีความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสรุปและตีความได้จากการสัมภาษณ์ว่า “เป็นการดำเนินธุรกิจให้ เติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยคำนึงถึงสมดุลทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดีเพื่อประโยชน์ของ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมของกิจการ” นอกจากเป็นความหมาย ที่ชัดเจนแล้วยังเป็นความหมายเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างธุรกิจกับ สิ่งแวดล้อมและสังคมที่มีแนวโน้มความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้น และจะเป็นอุปสรรคต่อ การดำเนินธุรกิจในอนาคต

การที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่ อย่างเช่น ปตท. ให้ ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น สะท้อนถึง การนำองค์กรที่ดีซึ่งหมายถึง ภาวะผู้นำ การจัดให้มีระบบ และการติดต่อสื่อสารไป ในทิศทางเดียวกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ทำให้การนำนโยบายจากฝ่ายบริหาร ไปสู่ภาคปฏิบัติมีเป้าหมายเดียวกันเชื่อมโยงทิศทางการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติระบุว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำองค์กรชี้แจงองค์กรและทำให้องค์กร เกิดความยั่งยืน (สุธี ปิงสุทธีวงศ์, 2556)

ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่
 ที่ว่า “เป็นการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงสมดุลทางด้าน
 เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน ภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดี
 เพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมของกิจการ” เป็นความหมาย
 ที่ชัดเจนครอบคลุมประเด็นทางด้านการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนครบถ้วนและ
 สอดคล้องกับทฤษฎีทางด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ (Brundtland, 1987) Triple
 Bottom Line (Elkington, 1999) และทฤษฎีว่าด้วยผู้มีส่วนได้เสีย (Freeman,
 1984) รวมไปถึงใกล้เคียงกับความหมายตามมาตรฐานอุตสาหกรรมว่าด้วยความ
 รับผิดชอบต่อสังคม (มอก. 26000, 2553) และการเป็นพลเมืองที่ดีของโลก
 (Un Global Compact อ้างถึงใน Accenture, 2013) จากความหมายดังกล่าว
 องค์กรต้องแสวงหาจุดผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจซึ่งหมายถึงเจ้าของกับ
 ผู้มีส่วนได้เสีย สอดคล้องกับแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนของบริษัทขนาดใหญ่
 ในโลก เช่น บริษัท จีอี บริษัท เป๊ปซี่ และบริษัทพีพี เป็นต้น (Savitz and Weber,
 2006) และทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนไป
 ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและสากล เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร
 ขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นสากลภายใต้กระแสของโลกาภิวัตน์

ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนที่ค้นพบยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการ
 กำหนดกรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่ยั่งยืนในอนาคต โดยการ
 ศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่าง
 ยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อแรกของการวิจัย
 ประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) การจัดการ
 สิ่งแวดล้อม และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตขององค์กรขึ้นอยู่กับ
 ภาวะผู้นำ การกำกับดูแลและกลยุทธ์องค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมและความ
 รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยภาวะผู้นำและการกำกับดูแลและกลยุทธ์
 องค์กรนั้นเป็นเรื่องว่าด้วยการจัดการเพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ผ่าน
 กิจกรรมทางการจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดการ การขึ้นนำและการควบคุม

(Carroll and Gillen (1987); Schermerhorn, 2008 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555) ขณะที่การจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวชี้วัดสำคัญนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยการไม่ก่อให้เกิดมลพิษและมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากร ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการสีเขียว การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการจะช่วยลดต้นทุนและทำให้องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอใช้ในอนาคต ลดความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย ตลอดจนช่วยสร้างความมั่นใจของสังคมในการดำรงอยู่ของกิจการ (Blackburn, 2008; WBCSD, 2000; Hart, 1996; Hart, 2010) ขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่นำไปสู่การยอมรับความมีชื่อเสียง และการไว้วางใจของสังคมด้วยตอบสนองต่อความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญหรือนำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมระหว่างธุรกิจกับสังคม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553; มอก. 26000, 2553; Kotler, 2012; Porter, 2011)

ผลการวิเคราะห์ที่โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการวิจัยครั้งนี้ยืนยันให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตกับตัวแปรแฝงซึ่งกำหนดเป็นตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวมีความเหมาะสม และเมื่อวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดต่อความยั่งยืนของกิจการโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการกำกับดูแลและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีตัวแทนที่องค์กรขนาดใหญ่เจ้าของส่วนใหญ่มีฐานะเป็นเพียงผู้ถือหุ้นขณะที่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ได้รับมอบอำนาจจากเจ้าของบริหารจัดการและควบคุมการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มของกิจการ (อัญญา ชันธวิทย์, ศิลปพร ศรีจันทเพชร และเดือนเพ็ญ จันทร์ศิริศรี, 2552) โดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อ การนำองค์กรจะต้องใช้อำนาจและความสามารถในการโน้มน้าวและชักจูงคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตาม (House, 1984; Bass, 1990 อ้างถึงใน Ginnett, Curphy, and Hughes, 2011) ซึ่งเป็นแนวทางการนำ

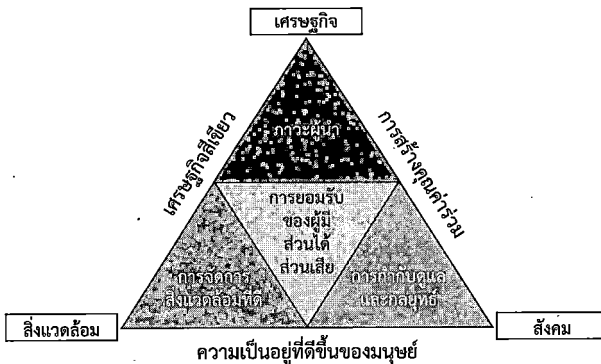
นโยบายสาธารณะออกไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แนวทางการจัดการและระเบียบวิธีการและแนวทางการวิเคราะห์พฤติกรรม (Hogwood and Gum, 1984 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2555) ซึ่งผู้นำนีมีส่วนในการกำหนดระบบการจัดการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเทคนิคที่ใช้และมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย

ภาวะผู้นำส่งอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า การจัดการประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอนาคตที่ต้องตัดสินใจระหว่างผลประโยชน์ขอสิ่งแวดล้อมและผลตอบแทนขององค์กร ในระยะยาวรวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งต้องใช้วิสัยทัศน์ ความเชื่อและความสามารถของผู้นำในการผลักดันและตัดสินใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Bansal, 2003)

ในทางทฤษฎีภาวะผู้นำควรจะส่งอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการกำกับดูแลและการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเนื่องจากความมุ่งมั่นของผู้นำในการนำแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนมาใช้องค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและเมื่อพนักงานผูกพันก็จะส่งผลต่อเนื่องให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดการยอมรับและผูกพัน (Eccles et al, 2012) แต่ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกัน อาจเนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่มีระบบและแนวทางการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและหน่วยงานประจำที่ทำหน้าที่รับผิดชอบอยู่แล้วจึงไม่จำเป็นต้องใช้การสั่งหรือโน้มน้าวใจจากผู้นำหรืออาจเป็นเพราะความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทของสังคมไทยยังมีมุมมองการช่วยเหลือสังคมในลักษณะการให้อยู่ซึ่งควรจะต้องมีการศึกษาในรายละเอียดลึกเพิ่มเติมในประเด็นนี้ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำยังคงมีบทบาทโดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งถ้าหากองค์กรขนาดใหญ่นำประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบนิเวศวิทยา เช่น สภาวะโลกร้อน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกการเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพมาบริหารจัดการก็จะได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่นกัน

การกำกับดูแลและกำหนดกลยุทธ์องค์กรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ โดยอนุมานได้ว่า การกำกับดูแลและกำหนดกลยุทธ์องค์กรจะส่งผลดีต่อทางด้านเศรษฐกิจและ ป้องกันความเสี่ยงขององค์กร อันเนื่องมาจากการปฏิบัติตามกฎหมายและ การป้องกันการทุจริต อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้ของการวิจัยครั้งนี้ไม่แสดงให้เห็นว่า การกำกับดูแลกิจการและการกำหนดกลยุทธ์องค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการ สิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญซึ่งอาจเป็นเพราะ วัตถุประสงค์ของการกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะเป็นเรื่องการแข่งขันและการเพิ่ม ขีดความสามารถทางการแข่งขันมากกว่าการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการจัดการ ธุรกิจอย่างยั่งยืนภายในองค์กร (Raute, Jonker and Baumgartner, 2015) แต่ อย่างไรก็ตามการนำปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรมาวิเคราะห์กลยุทธ์แบบ TOWS Matrix จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น

ซึ่งจากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้เสนอโมเดลตัวแบบเชิงกลยุทธ์การ จัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ในลักษณะเทียบเคียง กับโมเดลของ ปตท. โดยเรียกตัวแบบเชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ขึ้นมาใหม่ว่า สามเหลี่ยมแห่งการสร้างคุณค่า ซึ่งบูรณาการการจัดการอย่างยั่งยืนเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการธุรกิจ ในลักษณะการบริหารจัดการแบบองค์รวม สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้สอดคล้องพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม โดยเน้นบริหารจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน ภายใต้การกำกับดูแลกิจการและกลยุทธ์องค์กรที่เหมาะสม โดยใช้กลยุทธ์เศรษฐกิจ สีเขียวเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจกับสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์การสร้างคุณค่า ร่วมร่วมเชื่อมโยงสังคมกับเศรษฐกิจ ขณะเดียวกัน ควรส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ของมนุษย์และชุมชนเพื่อเชื่อมโยงประเด็นสิ่งแวดล้อมกับสังคมเข้าไว้ด้วยกัน ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 สรุปแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในมุมมองของผู้วิจัย

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ ปตท.และองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยสามารถประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตได้ รวมถึงต่อการศึกษาโดยทำการค้นคว้าเพิ่มเติมถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม อย่างไรก็ตาม ผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

สำหรับประโยชน์ทางการศึกษาและวิชาการ สามารถนำผลการศึกษาไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ในหลายแขนง เพื่อปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น การศึกษารายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือประเทศ การศึกษาองค์ประกอบการจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคตในมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นๆ หรือศึกษาความสามารถขององค์กรแต่ละองค์กรของไทยต่อการนำโมเดลต้นแบบตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ ศึกษารูปแบบของการจัดการเศรษฐกิจสีเขียว เศรษฐกิจหมุนเวียน และการสร้างมูลค่าร่วมระหว่างธุรกิจกับสังคมที่มีผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนขององค์กรในประเทศไทยและประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการที่ยังเป็นเรื่องใหม่และมีข้อมูลที่จำกัด

รายการอ้างอิง

- บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). (2558ก). รายงานความยั่งยืนปี 2557. กรุงเทพฯ: ปตท.
- บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). (2558ข). รายงานประจำปี 2557. กรุงเทพฯ: ปตท.
- ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 4272 (พ.ศ. 2553) ออกตามความในพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 เรื่อง กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม.” (2554). *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 128, ตอนพิเศษ 18ง (14 กุมภาพันธ์): 1 – 133.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. นนทบุรี: อิงค์ ปิยอนด์บุ๊คส์.
- สมปรารถนา คล้ายวิเชียร. (2554). *Prasert Factor ยิ่งใหญ่ ยิ่งยาก ยิ่งท้าทาย*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- สมบัติ อ่างรัชฎวงค์. (2555). *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 25). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สุธี ปิงสุทธีวงศ์. (2556). *สุดยอด 50 เครื่องมือบริหารจัดการอมตะที่ใช้ได้ผลจริงในทุกยุคสมัย*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- อัญญา ชันธวิทย์, ศิลปพร ศรีจันเพชร และเดือนเพ็ญ จันทร์ศิริศรี. (2552). *การกำกับดูแลเพื่อสร้างมูลค่ากิจการ*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

Accenture and United Nations Global Compact. (2013). The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013, architects of a better world. Retrieved January 20, 2015, from https://acnprod.accenture.com/~/_Media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_5/Accenture-UN-Global-Acn-CEO-Study-Sustainability-2013.pdf

Bansal, P. (2003). From issues to actions: the importance of individual concerns and Organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.

Blackburn, W.R. (2008). *The Sustainability Handbook: The complete management guide to achieving Social, Economic, and Environment Responsibility*. Washington D.C.: Environment Law Institute.

Brundtland, H. (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.

Eccles, R.G., Kathleen, M.P., & George, S. (2012). “How to become a Sustainable Company” *MIT Sloan Management Review*, 53(4).

Elkington, J. (1999). Triple bottom- line reporting: Looking for balance. *Australian CPA* 69, 2(March), 18 – 21.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Ginnett, R.L., Robert, C.C. & Gordon, J.H. (2011). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (7th ed.). London, UK: McGrawHill/ Irwin.

- Harris, J.M. (2003). Sustainability and Sustainable Development. International Society for Ecological Economics Internet Encyclopedia of Ecological Economics. Retrived February 5, 2015, from <http://isecoeco.org/pdf/susdev.pdf>
- Hart, S.L. (1996). Beyond Greening Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing*, (January – February), 66-76.
- Hart, S. (2010). *Capitalism at the crossroads next generation business strategies for a post-crisis world* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hart, S.L. & Mark, B.M. (1999). Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23-33.
- Kotler, P., David H., & Nancy R.L. (2012). *Good Work: Marketing and Corporate Initiatives that build a better world and the bottom line*. Upper Saddle River, NJ: John Wiley & Sons.
- Meadows, D.H., Dennis, L. Meadows, J.R. & William, W.B. (1972). *Limits to Growth: A Report for Club of Rome's on the Predicament of Mankind*. New York: New American Library.
- Porter, M.E. & Mark, R.K. (2011). Creating Share Value. *Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing*, 89(January – February), 1-2.
- Rauter, R., Jan, J., & Rupert, J.B. (2015). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 1(June), 1–36.

Savitz, A.W. & Karl, W. (2006). *The triple Bottom Line: How today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too*. California: John Wiley & Sons.

World Business Council Sustainability Development (WBCSD). (2000). *Eco-efficiency: Creating more value with less impact*. London: WBCSE and E&Y Direct.
