

## สมรรถนะและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่ การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วนิชย์<sup>1\*</sup>

Received 19 December 2024

Revised 3 April 2025

Accepted 23 April 2025

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของสมาชิกองค์การ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย และเพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพกับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ด้วยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 10 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณกับผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแบบไม่มีการแทนที่ จำนวน 50 บริษัท บริษัทละ 8 ชุด รวมเป็น 400 ชุด เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะของสมาชิกในองค์การส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.158 และ 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ มีค่า Beta เท่ากับ 0.751 โดยผลการศึกษาชี้แนะให้องค์การควรสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในองค์การอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การมองภาพรวมขององค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้ง การสร้างการมีส่วนร่วม การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ส่วนการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ บริษัทควรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบาย กลยุทธ์และแผนงานที่กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความยั่งยืนร่วมกัน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การขับเคลื่อน ความยั่งยืน

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 282 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

\* Corresponding author email: nuy\_111@hotmail.com

## COMPETENCIES AND STRATEGIC LEADERSHIP THAT AFFECT DRIVING SUSTAINABILITY INTO PRACTICE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED INDUSTRY (SMEs) IN THAILAND

Piyamas Suesawadwanit<sup>1\*</sup>

### Abstract

The aim of this research article was to investigate organizational members' competencies and strategic leadership affecting the driving of sustainability into practice for small and medium enterprises (SMEs) in Thailand and to provide a guide for driving sustainability into practice for small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. Qualitative sample with middle and top executives using a purposive sample of 10 respondents. Quantitative sample with first- level executives, middle and top executives using simple random sampling without replacement 50 companies, 8 sets per company, totaling 400 sets. The instruments used for data collection were interview forms and questionnaires. The results of the study show that 1) organizational members' competencies have an impact on driving sustainability into practice, with a Beta value of 0.158, and 2) strategic leadership has an impact on driving sustainability into practice, with a Beta value of 0.751. The results of this study suggest that organizations should seriously motivate their members to be enthusiastic and always strive for new knowledge. Leaders need to set a strategic vision, think systematically, see the big picture of the organization, create a vision for sustainability, manage change, manage conflict, create participation, exercise strategic control, and evaluate strategic outcomes. To put sustainability into practice, organizations should carry out various activities according to the established policies, strategies and plans and build networks with stakeholders to create sustainability together.

**Keywords:** Competence, Strategic leadership, Driving, Sustainability

---

<sup>1</sup> Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, 282 Huamark, Bangkok, Bangkok 10240

\* Corresponding author email: nuy\_111@hotmail.com

## บทนำ

ในปี พ.ศ. 2564 การผลิตของทั่วโลกเริ่มมีการฟื้นตัวจากผลกระทบของโควิด-19 และผลกระทบจากปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อห่วงโซ่อุปทาน หากพิจารณาอัตราการเติบโตของมูลค่าเพิ่มการผลิต (Manufacturing Value Added: MVA) ของโลก (รายงานการผลิตของภาคอุตสาหกรรมทั่วโลก ไตรมาสที่ 1 ปีพ.ศ. 2565 เผยแพร่เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2565) พบว่า ในปี พ.ศ. 2564 มีอัตราการเติบโตของ MVA เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.2 และคาดว่าในปี พ.ศ. 2565 เติบโตอย่างมั่นคงที่ร้อยละ 3.9 หากพิจารณาอัตราการเติบโต MVA ตามสถานะของประเทศ พบว่า กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงและกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลาง มีระดับการฟื้นตัวสอดคล้องและใกล้เคียงกับการเติบโตของโลก ส่วนกลุ่มประเทศรายได้ต่ำ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศที่มีการพัฒนาน้อยที่สุด (Least Developed Countries: LDCs) มีอัตราการเติบโตต่ำกว่าร้อยละ 1 ในปี พ.ศ. 2563 และปี พ.ศ. 2564 แต่คาดว่าจะกลับมาถึงระดับที่ร้อยละ 6.1 ในปี พ.ศ. 2565 ส่วนกลุ่มประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเกิดใหม่ คาดว่าจะมีอัตราการเติบโตถึงร้อยละ 8 ในปี พ.ศ. 2564 ร้อยละ 4.7 ในปี พ.ศ. 2565 อันเนื่องมาจากการดำเนินการที่เข้มแข็งของจีน (กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ ประจำกรุงเวียนนา, 2566)

ภาพรวมการเติบโตของอุตสาหกรรมในต่างประเทศ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลต่อด้านสังคม เช่น ความเป็นอยู่ที่ดีแออัดมากขึ้นในสังคมเมือง การจราจรติดขัดเนื่องจากการปริมาณรถยนต์มากขึ้น การประกอบอาชีพในสังคมเมือง เป็นต้น ด้านเศรษฐกิจ เช่น การขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น ด้านสิ่งแวดล้อมมีสภาพหรือสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น น้ำแข็งละลายเร็วขึ้น อุณหภูมิสูงขึ้นต่อเนื่องทุกปี ปรากฏการณ์ลานีญา เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Grossman and Krueger (1995) ที่ได้ศึกษาถึงผลของความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่มีต่อคุณภาพของสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ผลทางด้านขนาด ผลทางด้านองค์ประกอบ และผลทางด้านเทคโนโลยี หรือที่เรียกกันว่า เกิดจากการที่มนุษย์ได้ไปทำลายความสมดุลของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ โดยที่สิ่งแวดล้อมได้เข้าไปมีส่วนสัมพันธ์กับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการผลิต การค้าและการบริการ ในส่วนที่เป็นทรัพยากรสำคัญที่เป็นปัจจัยทางด้านการผลิต ผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นจากการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ของเสีย (Narkhede et al., 2024) ยิ่งเศรษฐกิจมีการขยายตัวมากขึ้น การผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองกับความต้องการของคนก็ยิ่งมากตามไปด้วย การปล่อยของเสียในระดับที่เกินขีดความสามารถของธรรมชาติจะรับไว้ได้ ก็จะก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมตามมาและผลเสียหายขึ้นมาได้ ดังนั้น จึงมีการศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นกับคุณภาพของสิ่งแวดล้อม อันเนื่องมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ภายใต้การขยายตัวทางด้านความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง (ธนดล พรพุทพวงศ์, 2556)

ปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต มีการแข่งขันสูง เป็นอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) อุตสาหกรรมค้าส่งและค้าปลีก (Whole sale and Retail) และอุตสาหกรรมบริการ (Service) (บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.), 2566) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจ SMEs ของไทย ก็ยังมีปัญหาหลายประการ

ซึ่งพอจะสรุปได้ 8 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การขาดจิตวิญญาณของการความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งการเป็นผู้ประกอบการจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการ เช่น ความเป็นผู้นำ กล้าได้กล้าเสีย ต้องเป็นนายของตัวเอง รักความเป็นอิสระ มีระเบียบวินัยในตัวเองสูง 2) การจัดการและการบริหารไม่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการองค์การ การเงิน การบัญชี การตลาด บุคลากร ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของ SMEs 3) การขาดบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ธุรกิจ SMEs มักจะเริ่มต้นจากความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะด้านของผู้ประกอบการนั้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้งและดำเนินต่อไป 4) การขาดแรงงานที่มีฝีมือแรงงานซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพสินค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการรายใหม่จึงต้องสร้างและสงวนแรงงานให้คงอยู่ในองค์การ 5) ต้นทุนการผลิตสูงการจัดการที่ไม่ดี การผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเกิดต้นทุนของสินค้าคงคลังสูง อาจนำไปสู่การเสียเปรียบเชิงการค้ากับคู่แข่ง 6) การแข่งขันสูงมากจากสภาพการเศรษฐกิจและแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่เข้ามาในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูง จึงมีความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำจากการบริหารจัดการการผลิตไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความสูญเสียในการผลิต ผลผลิตต่ำไม่ได้มาตรฐาน ทำให้สินค้าไม่มีคุณภาพและไม่สามารถแข่งขันได้ และ 8) ปัญหาของระบบราชการ ปัญหาด้านเอกภาพและการประสานงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมพัฒนา SMEs (บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.), 2566) จากปัญหาที่หลากหลายนั้น กระบวนการดำเนินธุรกิจยังคงต้องการอยู่รอด เติบโตและกำไรเกิดขึ้น โดยที่องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนายั่งยืนให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง จะพบได้จากหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เริ่มเล็งเห็นความสำคัญเรื่องความยั่งยืนมากขึ้น ดังตัวอย่างที่จัดอบรม เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2566 โดยธนาคารไทยพาณิชย์ ในหัวข้อ ESG อาวุธเปลี่ยนผ่านธุรกิจสีเขียว เกมรบ SMEs ขณะที่ยั่งยืน รูปแบบของโครงการฝึกอบรมนั้นมีการออกแบบ โดยการแปลงทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ รู้จริงทำจริง เน้นถึงสิ่งสำคัญของการขับเคลื่อน คือ ผู้นำองค์กร ต้องมีทัศนคติที่เปิดใจยอมรับ (Midset) จึงจะสามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจได้ มองเชิงยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับ 3 ด้านให้สมดุลกัน ซึ่งประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม และด้านสิ่งแวดล้อมเองนั้นถูกกำหนดอยู่ในเรื่อง ธรรมชาติในการดำเนินอุตสาหกรรมขนาดใหญ่แล้ว (ESG Universe, 2023) แต่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่ได้ถูกบังคับอย่างจริงจัง มีแต่ขอความร่วมมือ

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ จำเป็นต้องบริหารและจัดการ โดยเริ่มที่ผู้บริหารองค์การเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Hitt et al., 2007) แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นเกี่ยวข้องโดยตรงกับสมาชิกในองค์การ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายกลยุทธ์ที่วางไว้ นั่นคือ นอกจากผู้นำองค์กรแล้วต้องอาศัยการได้รับความร่วมมือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การด้วย ซึ่งเป็นที่ทุกคนทราบกันดีว่าสมาชิกในองค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์การ (พสุธิดา ตันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ซึ่งบุคคลเหล่านั้นมีสมรรถนะที่แตกต่างกันประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายเข้ามารวมตัวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะอยู่ในตัวของบุคคลที่

เป็นส่วนที่มีอยู่ในตัวคนแต่ละคนและไม่มีวันเปลี่ยนไปและแสดงออกเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล จากแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคล ลักษณะของบุคคล แนวคิดส่วนบุคคล ความรู้และทักษะ

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัตินั้น มีการศึกษาอย่างแพร่หลายและหลักฐานเชิงประจักษ์หลายชิ้นที่เกี่ยวข้องปัจจัยหรือองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ (สุรางค์ บุญยพงษ์ไชย, 2565; ชลันดา อารชาสุก และคณะ, 2566) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ปัทมา อินทรจันทร์ และสุลียา อีระธัญศิริกุล, 2562) และลักษณะองค์การที่เป็นเลิศที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร และคณะ, 2563) แต่มีงานวิจัยน้อยชิ้นที่มุ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสมรรถนะของสมาชิกในองค์กรและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Ahmadov et al., 2024) แต่จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพบว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะสมรรถนะของสมาชิกในองค์กร เช่น ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ทำมีอิทธิพลและได้รับการสนับสนุนการสร้างผลลัพธ์และมีความสำเร็จเกิดขึ้น (Alison, 1995) ต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์การความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ มิติสังคมและมิติสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และในส่วนขององค์การเข้ามามีบทบาทสำคัญเรื่องการนำ นั่นคือ ผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับ จะต้องมีความภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อเข้ามาขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติที่ได้ทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (Nahavandi & Malekzadeh, 1993a, 1993b)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญที่จะศึกษาเรื่อง สมรรถนะของสมาชิกในองค์กรกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์ แผนดำเนินงานด้านความยั่งยืน รวมถึงเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่กำลังเริ่มเข้าสู่ธุรกิจสีเขียว ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเติบโตที่ยั่งยืน สามารถเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไปพร้อมกับความสมดุลด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

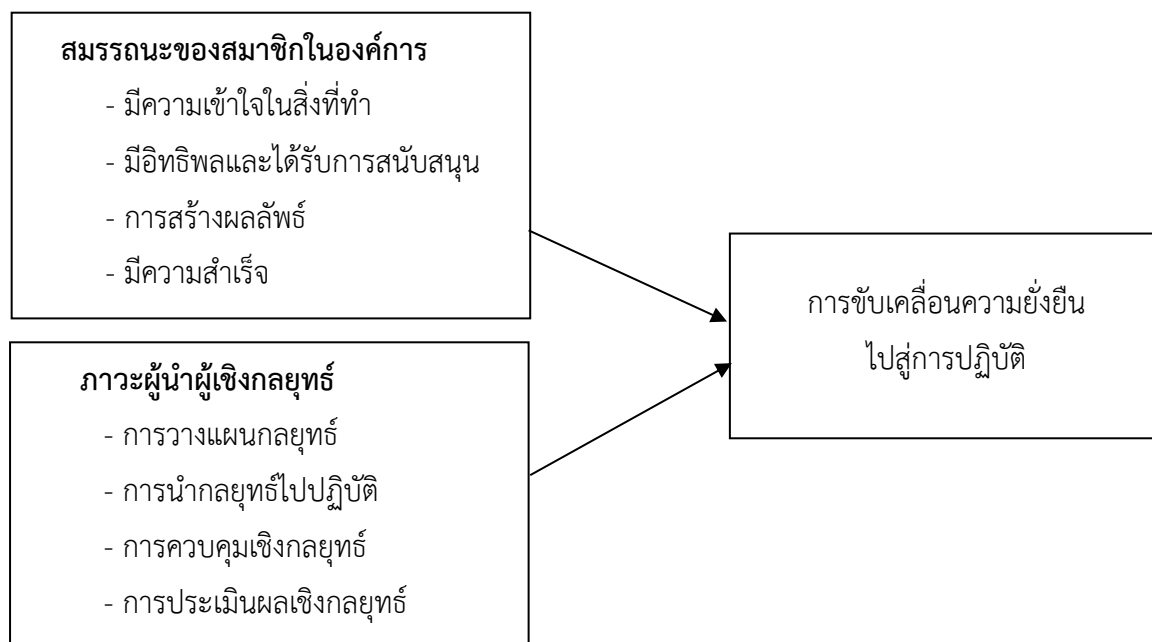
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของสมาชิกองค์กรที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

## สมมติฐานของการวิจัย

1. สมรรถนะของสมาชิกองค์การที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกของคน ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้ โดยสะท้อนถึง ความรู้ ทักษะและคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งอาจมีมาแต่เดิมหรือมาจากการฝึกอบรมและพัฒนา ในภายหลัง ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของงานตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้ ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานและสร้างผลการปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร, 2562; อัญชลี ชัยศรี, 2563; Parry, 1995; McClelland, 1973) โดย Alison (1995) กล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะตามมาตรฐานของอเมริกา ประกอบด้วย 1) มีความเข้าใจในสิ่งที่ทำ ได้แก่ ต้องมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ 2) มีอิทธิพลและได้รับการสนับสนุน ได้แก่ การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ สร้างผลกระทบต่อบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การ 3) การสร้างผลลัพธ์ ได้แก่ การควบคุม การมุ่งใจและเกิดผลผลิต และ 4) ความสำเร็จ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น มีแรงขับเคลื่อนผลลัพธ์ มีการคำนวณความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มและการวางแผนข้อมูล โดยนักวิชาการบางคนเน้นย้ำเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงาน

องค์การ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างทีมสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะคิด การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการรับมือกับความแตกแยกส่งผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และคณะ, 2567) ซึ่งความยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นเกิดจากสมรรถนะของสมาชิกในองค์การทุกคนที่คิดจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยกับโลกธุรกิจ การอยู่ร่วมกันในโลกใบเดียวกันอย่างสมดุล ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น สมมติฐานข้อ 1 คือ สมรรถนะของสมาชิกในองค์การ มีผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงานร่วมกัน ให้บรรลุผลในเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม โดยสมาชิกปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีการยอมรับอำนาจของผู้นำ สนับสนุนงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้นและบรรลุผลที่ตั้ง เป้าหมายไว้ขององค์การ (Burns, 1978; Astin & Leland, 1991; Komives et al., 2006; Smith, 2010) ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยผู้นำระดับสูงขององค์การ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การในทุกขั้นตอน ประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) ขั้นตอนการวางกลยุทธ์ ได้แก่ 2) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ 3) ขั้นตอนการควบคุม และ 4) การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; Nahavandi & Malekzadeh, 1993a, 1993b) เช่นเดียวกับ Hitt et al. (2007) เขียนหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2566) มีการกล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल, 2565) ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จากการวิเคราะห์มีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงบริบทต่าง ๆ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การต่อไป (DuBrin, 2010)

โดยนักวิชาการบางคนเน้นศึกษาเรื่อง ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อความยั่งยืนและแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Haldorai et al., 2025) ซึ่งคล้ายกับการศึกษาของ Cao et al., (2023) พบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริง ต้องมีเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และโอกาสใหม่ ๆ สามารถลดอคติภายในองค์กรได้ กระตือรือร้นที่จะส่งเสริมความไว้วางใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน และแสวงหาคำติชมอย่างแข็งขันก่อนตัดสินใจ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ นำไปสู่สมมติฐานข้อ 2 คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ**

ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจนั้นเกี่ยวข้องกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มูลค่าของผู้ถือหุ้น เกียรติยศชื่อเสียง คุณภาพของสินค้าและบริการ การใช้แนวทางในการดำเนินธุรกิจด้วยจริยธรรม การสร้างงานที่ยั่งยืน

การสร้างมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้ที่ด้อยโอกาส (Székely & Knirsch, 2005) ซึ่ง Wolfson et al. (2013, p. 104) ได้กล่าวถึง ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในระยะยาว ด้วยความโปร่งใส ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคน ชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยที่ Santos et al. (2013) ก็กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทาง 2) ทักษะคน 3) การจัดองค์กร 4) พฤติกรรม และ 5) การประเมินผล

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 10 คน การวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ทราบเพียงจำนวนมาก ใช้สูตรคอเครน Cochran (1977) กำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 384 คน เพื่อความสะดวกในการประเมินผล ความคลาดเคลื่อนและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เพื่อกระจายแบบสอบถามให้ครอบคลุมหลากหลายบริษัท มีความเชื่อมั่นของผลการวิจัยมากขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย แบบไม่มีการแทนที่ จำนวน 50 บริษัท จำนวนบริษัทละ 8 ชุด รวมเป็น 400 ชุด ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการติดต่อผ่านผู้ประสานงาน (Contact Person) ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แล้วจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้ประสานงานทางไปรษณีย์ เพื่อให้ช่วยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานและให้พนักงานส่งคืนผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรวบรวมแล้วส่งกลับคืนให้กับผู้วิจัย หากบริษัทใดไม่สะดวกทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยขอเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ โดยขอความร่วมมือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ช่วยประสานงานเพื่อการเข้าถึงข้อมูลตามจำนวนที่กำหนด

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ในงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รายละเอียดดังนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จำนวน 12 ข้อคำถาม และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นใหม่ โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยดำเนินการผ่านแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวน 32 ข้อคำถาม ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ทำงานในภาคธุรกิจ และการนำมาตรฐาน ISO มาใช้ 2) สมรรถนะของสมาชิกในองค์กร ได้แก่ มีความเข้าใจในสิ่งที่ทำ มีอิทธิพลและได้รับการสนับสนุน การสร้างผลลัพธ์และมีความสำเร็จ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ และ 4) การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง ทักษะการบริหารที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม การจัดองค์กร พฤติกรรมและการประเมินผล

ลัพท์ โดยส่วนที่ 2-4 นี้ใช้มาตรวจวัดตามแบบ Likert's scale ตั้งแต่ 1 (ให้ความสำคัญน้อยที่สุด) ถึง 5 (ให้ความสำคัญมากที่สุด) จัดเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล ตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2567 ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567

**การทดสอบเครื่องมือวิจัย** แบบสอบถาม โดยได้ทำการประเมินค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Validity) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พบว่า ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 40 คน และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบักแอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.824-0.948 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (Field, 2005)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สมรรถนะของสมาชิกองค์การ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิธีทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ คือ การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติ

**จริยธรรมในการวิจัย** ผู้วิจัยยื่นขออนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง งานวิจัยนี้ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์และได้รับหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการ หมายเลขใบรับรอง RU-HRE 67/0090 หมายเลขอ้างอิงโครงการวิจัย อว 0601.24/888 วันที่ให้การรับรอง 18 กรกฎาคม 2567

## ผลการวิจัย

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

**ข้อมูลทั่วไปขององค์การ** ตำแหน่งในปัจจุบัน คือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 7 คนและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน โดยดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารระดับกลาง อายุงาน 1-5 ปี จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับกลาง อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 1 คน ผู้บริหารระดับกลาง อายุงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คนและผู้บริหารระดับสูง อายุงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน แต่ละบริษัทที่รวบรวมข้อมูล อยู่ในระหว่างการพิจารณานำมาตรฐาน ISO มาใช้ ได้แก่ 1) ISO 9000 2) ISO 14000 3) ISO 14001 4) ISO 18000 5) ISO 20121 6) ISO 7) ISO 26000 8) ISO 45001 9) GHPs 10) HACCP และบางมาตรฐานบริษัทได้นำมาใช้แล้ว เช่น ISO 9000 ซึ่งบริษัทมีพนักงานเต็มเวลาที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเป็นกิจกรรมหลัก จำนวน 3 บริษัทที่มีจัดพนักงานดำเนินการดูแลด้านนี้ร่วมกับรับผิดชอบงานหลักในหน้าที่ของตนเอง

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 7 คนและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน รวมจำนวน 10 คน โดยดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาตีความจนได้ข้อสรุป ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สมรรถนะของสมาชิกองค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

| การเข้ารหัส                                                                                                                                                                                                                                | หมวดหมู่                      | ผล                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| เข้าใจในหน้าที่ก่อนลงมือทำ, การสื่อสารในองค์การที่ดี, จัดอบรมเสริมความรู้, เข้าใจนโยบายการพัฒนารัฐกิจอย่างยั่งยืน, มีทัศนคติที่ดีกับการปรับเปลี่ยนไปสู่ความยั่งยืน                                                                         | มีความเข้าใจในสิ่งที่ทำ       | สมรรถนะของสมาชิกองค์การส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ |
| ดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนโดยไม่มีใครบังคับ, ช่วยเหลือสังคมและธรรมชาติ, ความภาคภูมิใจเมื่อได้รับการสนับสนุน, เข้าร่วมโครงการกับภาครัฐต่าง ๆ, ส่งเสริมเข้าร่วมอบรมภายนอก, ส่งเสริมกิจกรรมเสริมความคิดสร้างสรรค์                           | มีอิทธิพลและได้รับการสนับสนุน |                                                                       |
| การควบคุมที่ดี, การตั้งใจ, การกระตือรือร้นในการทำงาน, มีความก้าวหน้าในอาชีพ, ได้รับผลตอบแทนที่ดี, กำหนดมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม, ให้รางวัลผลงานที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอย่างยั่งยืน                                                             | การสร้างผลลัพธ์               |                                                                       |
| การวางแผนข้อมูลที่ดี, ปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป, สร้างแรงขับให้มีความอดทน, ควบคุมตนเองได้, รู้สึกภูมิใจในความสำเร็จ, รู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง, มีตัวแบบผู้นำพร้อมพัฒนา เปลี่ยนแปลงจิตใจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน | มีความสำเร็จ                  |                                                                       |
| ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, ผู้บริหารระดับสูงกำหนดทิศทางกลยุทธ์, จัดทำกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนร่วมกัน, ร่วมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ, มีจรรยาบรรณในการทำงาน, นำมาตรฐาน ISO มาใช้ในองค์การ                                                  | การวางแผนกลยุทธ์              | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ |
| มีส่วนร่วมในการพัฒนา, การสื่อสารด้านความยั่งยืน, จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ, มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความยั่งยืน, การปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม                                                                                   | การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ         | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนตามยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ |
| ติดตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, ตรวจสอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การให้พร้อมต่อสถานการณ์, การปรับปรุงองค์การให้ทันเหตุการณ์เมื่อเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์, การขจัดความขัดแย้งให้ลดลง,                                  | การควบคุมเชิงกลยุทธ์          |                                                                       |
| ประเมินขั้นตอนที่จำเป็นในการทำงาน, นำผลประเมินไปพิจารณาวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป                                                                                                                                                              | การประเมินผลเชิงกลยุทธ์       |                                                                       |

จากตารางที่ 1 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน ซึ่งให้เห็นถึง สมรรถนะของสมาชิกองค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรเหล่านี้ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Creswell (2014) จะถูกจัดกลุ่มอย่างสังเคราะห์ดังนี้ สมรรถนะของสมาชิกองค์การ (PEM) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA) ตามที่แสดงในตารางที่ 1

### ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

#### ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

##### 1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Characteristics)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 อายุ 41-45 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-45,000 บาท จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ตำแหน่งในปัจจุบันผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 ทำงานอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน มาเป็นระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30 ทำงานอยู่ในภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 94 คน เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 122 คน ทำงานอยู่ในภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการค้า เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 75 คน เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 27 คน และทำงานอยู่ในภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 49 คน เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 33 คน และผู้ตอบอยู่ในบริษัทที่ส่วนใหญ่อยู่ในระหว่างการพิจารณานำมาตรฐาน ISO มาใช้ จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 74.30

**การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย** ด้านสมรรถนะของสมาชิกในองค์การ พบว่า มีระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะของสมาชิกองค์การ มีระดับการให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีระดับการให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และด้านการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ มีระดับการให้ความสำคัญ อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน

**ผลการทดสอบสมมติฐาน** การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ ประกอบด้วย 1) อัตราการตอบกลับและความสมบูรณ์ของข้อมูล พบมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ตามเงื่อนไข จำนวน 400 ชุด 2) การวิเคราะห์การกระจายของข้อมูล พบว่า ค่าความเบ้ ต่ำสุดเท่ากับ -1.003 และค่าความเบ้มีค่าสูงสุดเท่ากับ -0.257 ส่วนค่าความโด่งมีค่าต่ำสุดเท่ากับ -0.327 และค่าความโด่งมีค่าสูงสุดเท่ากับ 1.107 เห็นได้ว่าความเบ้และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -2 และ 2 ซึ่งแสดงว่ามีข้อมูลมีความกระจายแบบปกติ (Normality) (Tabachnick & Fidell, 2007 3) การทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.724 ถึง 0.870 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์มากที่สุด (Pearson, 1880) และ 4) การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พบว่า ค่าการยอมรับ (Tolerance) ของตัวแปรต้นทุกตัวมีค่าอยู่ในช่วง 0.221-0.602 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 และองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริง (Variance Inflation Factor: VIF) อยู่ในช่วง 1.661-4.524 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด สรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระแต่ละคู่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

**ตารางที่ 2** สมรรถนะของสมาชิกองค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

| ตัวแปร                        | B    | SE   | Beta | t      | Sig.   |
|-------------------------------|------|------|------|--------|--------|
| (Constant)                    | .036 | .148 |      | 1.408  | 0.808  |
| สมรรถนะของสมาชิกองค์การ (PEM) | .228 | .053 | .158 | 4.276  | 0.000* |
| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (LEA)    | .753 | .037 | .751 | 20.351 | 0.000* |

R = 0.876, R<sup>2</sup> = .767, SEE = 0.362, F = 652.79., Sig = .000\*

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะของสมาชิกองค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย พบว่า สมรรถนะของสมาชิกในองค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) ส่งผลทางบวกต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายได้ ร้อยละ 76.70 โดยสมการถดถอย คือ  $Y = 0.36 + 0.228(PEM) + 0.753(LEA)$

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัย อภิปรายผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาสมรรถนะของสมาชิกองค์การที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

สมรรถนะของสมาชิกองค์การส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย พบว่า มีความเต็มใจที่ช่วยบริษัทดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่มีใครบังคับ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเหลือสังคมและธรรมชาติผ่านการทำงานขององค์การแห่งนี้ รู้สึกว่าผู้บริหารองค์การให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่กับความสามารถของสมาชิกในองค์การและระยะเวลาในการเรียนรู้ฝึกฝน บริษัทส่งสมาชิกในองค์การเข้าร่วมอบรม กิจกรรมภายนอก เพื่อเกิดความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนต่อไป บริษัทต้องมีการควบคุมที่ดี สร้างการจงใจ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ให้รางวัลผลงานที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการวางแผนที่ดี ปรับตัวยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รู้สึกภูมิใจในความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pruksaya et al. (2021) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะทรัพยากรบุคคล: การศึกษาเชิงประจักษ์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ความสามารถมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์และการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การปรับตัว การจัดการตนเอง และแรงจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ องค์การสามารถนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถ สมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน

ที่ต้องการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต สอดคล้องแนวคิด Alison (1995) กล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะตามมาตรฐานของอเมริกา ประกอบด้วย มีอิทธิพลและได้รับการสนับสนุน ได้แก่ การสื่อสารมนุษย-สัมพันธ์ สร้างผลกระทบต่อบุคคลมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กร การสร้างผลลัพธ์ ได้แก่ การควบคุมการจูงใจและเกิดผลผลิต และมีความสำเร็จ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น มีแรงขับเคลื่อนผลลัพธ์ มีการคำนวณความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มและการวางแผนข้อมูล นอกจากนี้ในงานวิจัยของ เมทินี รัชฎาภิรักษ์ และคณะ (2567) ได้กล่าวเสริมถึง แนวทางปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ใน SMEs ทางด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในที่กำหนดความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะของพนักงานไม่เพียงพอ ขาดการจัดแนวทางเชิงกลยุทธ์ การขาดความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและความรู้ในหมู่พนักงาน จะพบว่า สมรรถนะของสมาชิกองค์การมีผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย เนื่องจากสมรรถนะของบุคคล สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันแก่ทุกหน่วยธุรกิจทั่วทั้งองค์กร ประโยชน์ที่พนักงานได้รับคือเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับคือการได้ผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพในการทำงานจากตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนตามนโยบายต่าง ๆ

## **วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย**

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้นำในบริษัทต้องมีการวางแผนเป้าหมายในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ผู้นำในบริษัทมีการจัดทำกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนและเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินการบริหารจัดการเป็นอันดับแรก ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างจริงจัง ผู้บริหารมีการสื่อสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนเกี่ยวกับค่านิยมหลักด้านความยั่งยืนขององค์กร ผู้นำมีการควบคุม ติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความยั่งยืนเกินกว่าที่ข้อบังคับหรือกฎหมายกำหนดไว้ ให้คำชมและแจ้งเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปยังสมาชิกองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Engert and Baumgartner (2016) ได้ทำการศึกษาการสร้างกลยุทธ์องค์การเรื่องความยั่งยืนในธุรกิจเป็นเรื่องของการผลักดันไปสู่การปฏิบัติจริง ศึกษาจากงานวิจัยที่มีอยู่และวิเคราะห์เชิงลึกในธุรกิจด้านยานยนต์ เป็นการศึกษาแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant - Observation) มุ่งประเด็นไปที่เงื่อนไขที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ความยั่งยืนของธุรกิจเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้จริง เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์การ ความเป็นผู้นำ การควบคุมการจัดการ การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน การกำหนดคุณสมบัติ และการสื่อสาร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงการสร้างกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cao et al. (2023) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความยั่งยืนที่ขับเคลื่อนโดยห่วงโซ่อุปทาน: ความคล่องตัว ความเป็นผู้นำที่แท้จริง และพฤติกรรมความเป็นพลเมืองที่ตระหนักรู้ขององค์กร โดยพบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของบริษัท เมื่อผู้นำมีความจริงใจ เช่น เปิดรับแนวคิดใหม่

และโอกาสใหม่ ๆ สามารถดอคติภายในองค์กรได้ กระตือรือร้นที่จะส่งเสริมความไว้วางใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน และแสวงหาคำติชมอย่างแข็งขันก่อนตัดสินใจ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจ เพิ่มผลผลิต และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกลยุทธ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt et al. (2007) การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน

### **วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าแนวทางการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย สามารถแบ่งเป็น 6 ประเด็นหลัก คือ 1) การสื่อสาร การสื่อสารกับพนักงานได้ทราบถึงการปฏิบัติ ดำเนินการด้านความยั่งยืนอย่างไร เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมในอนาคต 2) กำหนดกลยุทธ์นโยบายด้านความยั่งยืน และส่งเสริมให้พนักงานทุกภาคส่วนตระหนัก และวางแผนงานย่อยให้สอดคล้องกับนโยบาย รวมถึงมีการวัดผลเป็นรายไตรมาส เพื่อนำผลไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) การใช้ระบบ ISO ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในกลุ่มต่าง ๆ เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน 4) ส่งเสริม ฝึกอบรม และมีหลักปฏิบัติให้ทำตามมาตรฐานความปลอดภัยและด้านสิ่งแวดล้อม 5) ประเมินศักยภาพบริษัท จุดอ่อน จุดแข็ง ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่าง ๆ และ 6) ผู้บริหารทุกระดับต้องมีจรรยาบรรณ เพื่อเป็นแบบอย่างให้พนักงานและผู้อื่นนำไปสู่ความยั่งยืนร่วมกันได้ในสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Santos et al. (2013) ความยั่งยืนในองค์กร จะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหาร นำไปใช้เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทาง เป็นการประเมินความรู้สึกทางเศรษฐกิจ ความสามารถ การหาวิธีที่ดีที่สุด โดยพิจารณาถึงแนวทางที่ยั่งยืนในการบริหาร 2) ทศนคติการบริหารที่เกี่ยวกับจริยธรรม ช่วยทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีความสมดุลทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ 3) การจัดองค์การ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร การวางตำแหน่งกลยุทธ์ ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน 4) พฤติกรรม เป็นการประเมินด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 5) การประเมินผล เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร มีการกำหนดทิศทางไว้ตั้งแต่แรกเริ่มแล้วนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามทางเลือกและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงของกิจกรรม นอกจากนี้สอดคล้องกับ Montiel and Delgado-Ceballos (2014) กล่าวถึง ความยั่งยืนที่เกิดขึ้นมีมาตรฐานเข้ามาช่วยควบคุม โดยวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินคุณค่าในความยั่งยืนขององค์กร เช่น มาตรฐานของ Kinder, Lydenberg, and Domini (KLD) เป็นมาตรฐานที่ใช้วิเคราะห์พฤติกรรมทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กรโดยการวัดใน 7 มิติ คือ บรรษัทภิบาล คุณภาพและความปลอดภัยของ ผลิตภัณฑ์ ความสัมพันธ์กับพนักงาน ความหลากหลาย สิทธิมนุษยชน ความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับบริษัท HREX.asia (2565) กล่าวถึง การวางแผน

องค์การให้เติบโตในระยะยาวนั้นมีปัจจัยและรายละเอียดมิติต่าง ๆ ของการบริหารองค์การ เช่น อุดมการณ์ องค์การ (Ideology) คุณค่าของธุรกิจและองค์การ (Value) วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ย่อมทำให้องค์การมีเป้าหมายในการยืนระยะยาวและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ องค์การยั่งยืน ตัวอย่างในประเทศไทย อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมาก ทำธุรกิจเพื่อ ความอยู่รอด มีกำไร โดยไม่ได้เล็งเห็นถึงความสมดุลของมิติทางด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมมากนัก (Narkhede et al., 2024)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านสมรรถนะของสมาชิกองค์การ ในส่วนการสร้างผลลัพธ์ บริษัทควรสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก ในองค์การอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ ในหน้าที่และอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย บริษัทควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม มาตรการ ควบคุม เพื่อวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น จัดประกวดแข่งขันเกี่ยวกับความยั่งยืน การจัดโครงการพัฒนาศักยภาพ ที่เชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนความยั่งยืน เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การควรจะพัฒนาระบบการให้รางวัล การจัด อบรมเกี่ยวกับความยั่งยืน เพื่อสร้างการตระหนัก กระตุ้น ส่งเสริมการพัฒนายั่งยืน เพื่อพนักงานร่วมคิด ร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลง

2. ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จในการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปยังสมาชิกองค์การได้นั้น ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การมองภาพรวมขององค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ ด้านความยั่งยืน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้ง การสร้างการมีส่วนร่วม การควบคุมเชิง กลยุทธ์และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น นอกจากนี้เรื่องการสื่อสารมีความสำคัญมากต่อการบริหาร องค์การ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบนโยบายการบริหารความยั่งยืนจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจังเป็น รูปธรรมมากขึ้น

3. ด้านการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ บริษัทควรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบาย เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การสร้าง ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในระยะยาว การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การจัดประกวด รางวัลด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรเก็บข้อมูลในมุมมองของผู้บริโภคเพื่อหาทิศทางในการขับเคลื่อนสู่ ความยั่งยืนในระยะยาวร่วมกัน

2. การวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจอย่าง ยั่งยืนและการพัฒนานวัตกรรม

3. การวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างแผนปฏิบัติการการพัฒนาตัวชี้วัดด้านความสำเร็จด้านความยั่งยืนที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยต่อไป

### ข้อจำกัดของการศึกษาและงานวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้เกี่ยวกับความยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนขององค์กร เน้นศึกษาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ที่มีการเติบโตสูงโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ข้อจำกัดของงานวิจัยนี้เก็บกลุ่มตัวอย่างในองค์กร จำนวน 50 บริษัทในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งอาจจะน้อยเกินไปสำหรับการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติในประเทศไทยอย่างจริงจังได้ ถึงแม้จะมีการสนับสนุนมากขึ้นจากนโยบายของรัฐบาลในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยการศึกษาในอนาคตอาจใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของภาครัฐเข้ามาศึกษาอย่างละเอียด เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภาคธุรกิจ ร่วมกันจัดทำมาตรฐาน กฎระเบียบที่เป็นรูปธรรม พัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จด้านความยั่งยืนที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการศึกษาผลกระทบของการขับเคลื่อนความยั่งยืนต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และอาจศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ เช่น ด้านการจูงใจ การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ ประจำกรุงเวียนนา. (2566).

รายงานการผลิตของภาคอุตสาหกรรมทั่วโลก ไตรมาสที่ 1 ปี 2566.

<https://thaiindustrialoffice.wordpress.com/2022/08/31/รายงานการผลิตของภาคอุตสาหกรรม/>

จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร, อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ และ คงเกียรติ ฉัตรหิรัญทรัพย์. (2567). ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานองค์กรที่มีผลต่อการก้าวสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง . **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย**, 13(2), 32-44.

ชลันดา อารชาสุข, ปิยะกนิษฐ์ โชติวานิช และ อานันท์ สุนทรเมธากุล. (2566). องค์ประกอบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ภาค 2. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย**, 18(2), 55-82.

ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร, รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, สาลินี ชัยวัฒนพร และ เบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2563).

ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 12(1), 30-45.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2566). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ธนดล พรพุททพงศ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ กับภาวะโลกร้อนในประเทศไทยตามสมมติฐาน เส้นโค้งสิ่งแวดล้อมของ Kuznets. **วารสารร่มพญักษ์**, 31(2), 99-116.
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร. (2562). การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management). ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.). (2566). สถิติจำนวน SMEs ในประเทศไทย. [https://www.tcg.or.th/news\\_inside.php?news\\_id=37](https://www.tcg.or.th/news_inside.php?news_id=37)
- บริษัท HREX.asia. (2565). การพัฒนาองค์การให้ยั่งยืน (Sustainable Organization). <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190618-sustainable-organization/>
- ปัทมา อินทรจันทร์ และ พุเลีย ธีระธัญศิริกุล. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 11(1), 289-303.
- พสุธิดา ตันตราจิน และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ**, 9(1), 920-931.
- พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่). อมรการพิมพ์.
- เมทินี รัชฎาภิรักษ์, ปวีรีสา เอมโอฐ และ ศรากุล สุโคตรพรหมมี. (2567). ผลกระทบของปัจจัยภายนอกและภายในธุรกิจที่มีผลต่อการนำแนวคิดสีเขียว มาใช้ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอัตราการเติบโตสูงในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลของประเทศไทย. **วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 7(3), 96-113.
- สุรางค์ บุญยะพงศ์ไชย. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร: ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร. **วารสารวิชาการสังคมมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**, 12(1). 64-90.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. เอ็กสเปอร์เนท.
- อัญชลี ชัยศรี. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ. **วารสารวิชาการ มจร. บุรีรัมย์**, 5(2), 234-248.
- Alison., W. (1995). **Competency Based Assessment**. Philadelphia: Open University Press. [https://books.google.co.th/books/about/Competence\\_based\\_Assessment.html?id=Tz5kQgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.th/books/about/Competence_based_Assessment.html?id=Tz5kQgAACAAJ&redir_esc=y)
- Ahmadov, T., Durst, S., Mendoza, L. A., & Rahman, K. (2024). Fostering sustainability in Mexican SMEs: Understanding the interplay of institutional forces. **Management Research, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print**. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-02-2024-1515>

- Astin, H. S., & Leland, C. (1991). **Women of influence, women of vision: A Cross-generational study of leaders and social change**. Jossey-Bass.
- Burn, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row.
- Cao, R.Q., Elking, I., & Gu, V.C. (2023). Supply chain driven sustainability: ambidexterity, authentic leadership and interorganizational citizenship behavior. **The International Journal of Logistics Management**, 34(6), 1736-1758. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2022-0153>
- Cochran, W. G. (1977). **Sampling Techniques** (3rd ed). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage.
- DuBrin, A. J. (2010). **Principle of leadership** (6th ed.) International Edition. South-Western.
- Field, A. (2005). **Discovering statistics using SPSS** (2nd ed.) Sage.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, 113, 822-834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- ESG Universe. (2023). **ESG, a weapon for transforming green businesses, a game where SMEs win sustainably**. <https://hbr.org/>
- Grossman, G. M., & Krugger, A. B. (1995). Economic Growth and the Environment. Quarterly. **Journal of Economics**, 110(2), 353 – 377.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Phetvaroon, K. (2025). Top management commitment, institutional pressures and green supply chain practices: pathways to sustainable performance. **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2024-0773>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases**. Thomson South-Western.
- Komives, S. R., Lucas, N., & MacMahon, T. R. (2006). **Exploring leadership: For college students who want to make a difference** (2nd ed.). Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. **American Psychologists**, 17(7), 57-83.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. **Organization & Environment**, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>

- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993a). Leader style in strategy and organizational performance: A integrative framework. **Journal of Management studies**, 30(3), 405-425.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993b). **Organizational culture in the management of mergers**. Quorum Books.
- Narkhede, G., Chinchani, S., Narkhede, R., & Chaudhari, T. (2024). Role of Industry 5.0 for driving sustainability in the manufacturing sector: an emerging research agenda. **Journal of Strategy and Management**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2023-0144>
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric theory** (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Parry, S. R. (1996). The quest for competencies. **Training**, 33(7), 48-56.
- Pearson, K. (1880). **Karl Pearson: Creator of Correlation**.  
<https://bangkokresearchblog.files.wordpress.com/2017/05/pearson-correlation.pdf>
- Pruksaya, C., Somjintana, K., Somnuk, A., Supit, R., & Jaturon, J. (2021). Development of Human Resources Competency Components: An Empirical Study in the Stock Exchange of Thailand. **Journal of Asian Finance, Economic and Business**, 8(7), 635-646. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0635>
- Santos, J. R., Anunciação, P. F., & Svirina, A. (2013). A tool to measure organizational sustainability strength. **Journal of Business Management**, 7, 105-117.
- Smith, S. M. (2010). **What is leadership?**. <http://stevenmsmith.com/what-is-leadership/>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Model for Supervisor Performance**. John Wiley & Sons.
- Székel, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, 23, 628-647.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics** (5th ed.). Allyn and Bacon.
- Wolfson, A., Tavor, D., & Mark, S. (2013). Sustainability as service. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 4(1), 103-114. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-12964-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-12964-8_6)