

สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืน:
กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
Key Sustainability Executive Competencies:
A Case Study of Listed Companies on the Stock
Exchange of Thailand

सानิตย์ หนูนิล^{1*}
Sanit Noonin^{1*}

¹วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปทุมธานี 12121

¹ Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University, Pathum Thani, 12121, Thailand

*Corresponding author: E-mail address: sanit.n@psds.tu.ac.th

(Received: February 3, 2024; Revised: April 29, 2024; Accepted: May 11, 2024)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้แนวทางกรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แนวคำถาม ในการสัมภาษณ์ จากผู้บริหารที่ดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 12 องค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร ด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ด้านความยั่งยืน ความรู้ด้านกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กรตลอดห่วงโซ่มูลค่าธุรกิจ 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะเชิงกลยุทธ์ ทักษะการบริหารโครงการ ทักษะเชิงนวัตกรรม ทักษะการประสานงานและการทำงานเป็นทีม ทักษะการจัดการข้อมูล ทักษะการสื่อสาร และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วน 3) ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความสนใจในประเด็นด้านความยั่งยืน ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความอดทนต่อความยากลำบาก ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ในบริบทประเทศไทย รวมทั้งประโยชน์ในเชิงการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยองค์กรธุรกิจตลอดจนองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถ นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญให้กับผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การ ดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับทั้งต่อองค์กร รวมทั้ง ต่อสังคมไทยและสังคมโลก

คำสำคัญ: สมรรถนะ ผู้บริหารด้านความยั่งยืน บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Abstract

This research aimed to analyze key sustainability executive competencies. This research was a qualitative study that used a case study approach. Data was collected through in-depth interviews by using the interview guide with executives working on corporate sustainability from 12 organizations listed on the Stock Exchange of Thailand (SET). Data analysis was content analysis. The results showed that the key sustainability executive competencies consisted of three areas. 1) Concerning knowledge, this included the concept of sustainability, laws and standards related to sustainability, and organizational business throughout the value chain. 2) Regarding skills, they comprised strategy, project management, innovation, coordination and teamwork, data management, communication, and lifelong learning. 3) Pertaining to attributes, these included a passion for sustainability issues, understanding and empathy for others, and patience. These findings may help to create an executive key competency model for business organizational sustainability in the Thai context, with businesses and related organizations applying these results to develop key executive competencies for corporate sustainability to increase success and create value for both organizations, including Thai and world societies.

Keywords: Competency, Sustainability Executive, Listed Companies on the Stock Exchange of Thailand

บทนำ

จากกระแสการตื่นตัวและการให้ความสำคัญในประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรภาคธุรกิจในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นผ่านการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดความยั่งยืนทั้งในและนอกกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดเป็นนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร การปรับกระบวนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านความยั่งยืนขององค์กร การร่วมมือกับชุมชนตลอดจนภาคีเครือข่ายในการดำเนินโครงการที่มุ่งขับเคลื่อนประเด็นด้านความยั่งยืน การจัดทารายงานความยั่งยืนเพื่อเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้จากความตื่นตัวด้านความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจยังสะท้อนให้เห็นผ่านการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้มีหน่วยงานและตำแหน่งงานด้านความยั่งยืนขึ้นในองค์กร โดยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาพบว่าเมืองค์กรจำนวนมากที่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านความยั่งยืน รวมทั้งมีการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารด้านความยั่งยืนขึ้นในองค์กรเพื่อมารับผิดชอบในการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งถือเป็นสายงานที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีหลายประการ เช่น การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร การประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนทั้งภายในและภายนอกองค์กร การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร การจัดทำรายงานความยั่งยืนและการสื่อสารข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การส่งเสริมความรู้และสร้างวัฒนธรรมด้านความยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นต้น [1] สอดคล้องกับ Adams & Thorne [2] ที่ชี้ให้เห็นว่าจากวิกฤตการณ์ด้านความยั่งยืนที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านธรรมาภิบาล ส่งผลให้องค์กรธุรกิจมีความตื่นตัวในการดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ทั้งนี้หลายองค์กรจึงกำหนดให้มีผู้บริหารที่มารับผิดชอบงานด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนทั้งจากผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีบทบาทสำคัญทั้งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร การขับเคลื่อนนโยบายด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ การแสวงหาความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืน รวมทั้งการทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

การบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นั้น ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งงานดังกล่าว โดยแนวคิดสมรรถนะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีความโดดเด่นและส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วยทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) [3] สำหรับสมรรถนะด้านความยั่งยืน (Sustainability Competency) นั้น หมายถึงชุดของความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และค่านิยมที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะสร้างให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรได้ [4] ดังเช่น Smith [5] ที่ได้ทำการศึกษาเพื่อค้นหาทักษะหรือสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืน โดยพบว่าสมรรถนะที่สำคัญ 5 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านการคิดอย่างมีวิจรณ์ญาณ เป็นความสามารถในการคิดและการตัดสินใจบนข้อมูลที่รอบด้าน โดยการพิจารณาถึงความท้าทายทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนตลอดจนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร 2) ด้านความสามารถในการตัดสินใจที่มีความซับซ้อน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับ

ความต้องการที่แตกต่างกันหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดที่ยังคงรักษาความสมดุลในด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร 3) ด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งจะต้องสามารถดึงดูดให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนร่วมกับองค์กร 4) ด้านการบริหารโครงการ เนื่องจากการจัดการกับความท้าทายในด้านสิ่งแวดล้อมและด้านความยั่งยืนถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญ ซึ่งการดำเนินการในด้านดังกล่าวจะต้องอาศัยความรวดเร็วในการแก้ปัญหา นอกจากนี้การดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนหรือด้านสิ่งแวดล้อมดังกล่าวยังจะต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารโครงการในอันที่จะสามารถจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งต้องสร้างให้เกิดความสมดุลและเกิดประโยชน์ทั้งต่อสังคมและต่อองค์กรไปพร้อม ๆ กัน และ 5) ด้านการวิเคราะห์ ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ที่ดีเพื่อระบุและแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยอาศัยแนวทางเชิงนวัตกรรม ตลอดจนเครื่องมือด้านความยั่งยืนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการประเมินทั้งประโยชน์และข้อจำกัดของประเด็นด้านความยั่งยืนในมิติต่าง ๆ ได้

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมยังปรากฏช่องว่างในการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ที่พบว่ายังขาดการศึกษาในประเด็นดังกล่าวทั้งการศึกษาในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ดังนั้นการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืนเพื่อพัฒนาเป็นตัวแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืน โดยเลือกองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีความพร้อมและมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยเฉพาะความพร้อมในด้านองค์ความรู้ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ รวมทั้งด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยนี้จะเกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ กล่าวคือผลการวิจัยสามารถพัฒนาเป็นตัวแบบ (Model) สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืน ซึ่งถือเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืนในบริบทองค์กรธุรกิจในประเทศไทย นอกจากนี้ยังจะเกิดประโยชน์ในเชิงการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยผู้บริหารองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือองค์กรภาคส่วนอื่น ๆ ตลอดจนองค์กรที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลหรือส่งเสริมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืนในการส่งเสริมให้ผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรมีทั้งความรู้ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะหรือค่านิยมที่เอื้อต่อการสนับสนุนให้การบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จ ในอันที่จะสร้างประโยชน์ให้กับเกิดขึ้นทั้งต่อองค์กร ต่อสังคมไทย และสังคมโลกได้ต่อไป

วัตถุประสงค์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กร

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางกรณีศึกษา (Case Study Approach) เนื่องจากผู้วิจัยมุ่งศึกษาเพื่อทำความเข้าใจและอธิบายปรากฏการณ์ในเชิงลึก ซึ่งการวิจัยนี้มีพื้นที่ในการดำเนินการศึกษา คือกรุงเทพมหานคร และจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้มีรายละเอียดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. **ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย** ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย (Key Informant: KI) ในการวิจัยนี้ คือผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านความยั่งยืนจากองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 12 องค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์กรที่ทำการศึกษแบบเฉพาะเจาะจงโดยพิจารณาถึงความหลากหลายของกลุ่มอุตสาหกรรม รวมทั้งหมวดของธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้พิจารณาถึงความครบถ้วนของข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย รวมทั้งพิจารณาถึงโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกประกอบการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยด้วย โดยมีรายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยดัง Table 1

Table 1 Details of the Key Informants

No.	Position	Type of Industry	Business Category	Location
01	Sustainability Manager	Resource	Energy and Utilities	Bangkok
02	Head of Sustainability Development	Financial Business	Banking	Bangkok
03	Manager of Engineering Logistics and Sustainability	Service	Transportation and Logistics	Bangkok
04	Deputy Managing Director of Corporate Governance, Organizational Planning, Risk Management and Sustainability Development	Real Estate and Construction	Real Estate Development	
05	Head of Legal and Sustainability	Agriculture and Food Industry	Food and Beverage	Bangkok
06	Chief Executive Officer	Industrial Products	Glue Products	Bangkok
07	Vice President of Sustainability Development and Corporate Communications	Service	Tourism and Leisure	Bangkok
08	Human Development and Sustainability Manager	Consumer Products	Personal Products and Pharmaceuticals	Bangkok
09	Senior Assistant Managing Director Investor Relations and Corporate Sustainability	Resource	Energy and Utilities	Bangkok
10	Managing Director	Agriculture and Food Industry	Agricultural Business	Chon Buri
11	Assistant Chief Executive Officer of Strategy Sustainability and Innovation	Agriculture and Food Industry	Food and Beverage	Bangkok
12	Manager of Sustainability and Quality, Safety, Health and Environment Management	Resource	Energy and Utilities	Bangkok

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยนี้ใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยในการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้พิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย นอกจากนี้ยังได้พิจารณาถึงความถูกต้องและเหมาะสมด้านภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย โดยได้ดำเนินการขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยทุกราย นอกจากนี้ในการนำเสนอผลการวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอผลในภาพรวมตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลหลักและชื่อองค์กรที่ทำการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อมุ่งวิเคราะห์ จำแนก และหาข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยยังได้ทำการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีแหล่งที่มาของข้อมูลต่างกัันดังกล่าว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ [6]

สรุปผล

ผลจากการศึกษาปรากฏสมรรถนะร่วมที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยสามารถแบ่งสมรรถนะที่สำคัญออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะ (Attributes) โดยสามารถกำหนดเป็นตัวแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนได้ดัง Figure 1 และมีรายละเอียดผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

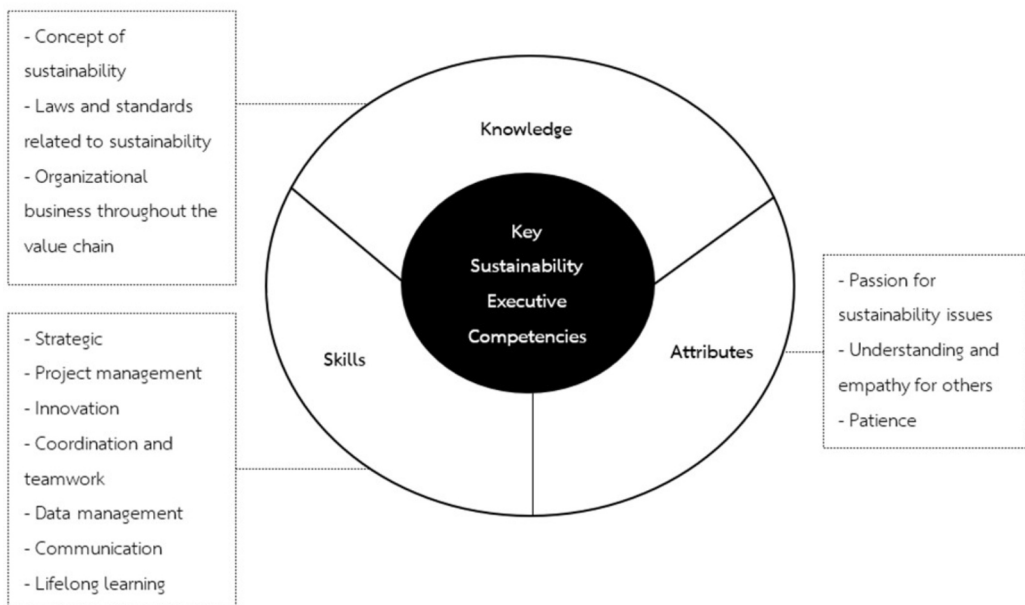


Figure 1. The Model of Key Sustainability Executive Competencies

Source: Developed by Author

1. ด้านความรู้ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเพื่อใช้เป็นฐานในด้านบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยประกอบด้วยความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ความรู้ด้านความยั่งยืน พบว่าความรู้เกี่ยวกับด้านความยั่งยืนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมี เนื่องจากในการบริหารงานด้านความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นพื้นฐานที่สำคัญ โดยพบว่าความรู้ด้านความยั่งยืนประกอบด้วย 3 มิติหลัก หรืออาจเรียกว่า 3 มิติหลักของความยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันอาจรู้จักกันภายใต้หลัก ESG ซึ่งประกอบด้วย มิติหลักด้านสิ่งแวดล้อม (Environment: E) เช่น ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น มิติหลักด้านสังคม (Social: S) เช่น ความรู้เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยและสังคมโลก ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมและการเคารพหลักสิทธิมนุษยชน ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นต้น ส่วนมิติหลักด้านธรรมาภิบาล (Governance: G) เช่น ความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น อย่างไรก็ตามจากการศึกษายังพบว่านอกจากความรู้ด้านความยั่งยืนทั้ง 3 มิติหลัก ซึ่งถือเป็นความรู้ในแนวกว้างแล้วผู้บริหารด้านความยั่งยืนยังจำเป็นต้องมีความรู้ด้านความยั่งยืนบางมิติในเชิงลึกเพื่อการบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จอีกด้วย ทั้งนี้พบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนของแต่ละองค์กรอาจจำเป็นต้องมีความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับมิติด้านความยั่งยืนที่แตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเด็นด้านความยั่งยืนที่องค์กรให้ความสำคัญ (Materiality Topic) นโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร หรือความสนใจส่วนบุคคลในประเด็นด้านความยั่งยืนของผู้บริหารด้านความยั่งยืนแต่ละคน เป็นต้น

1.2 ความรู้ด้านกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน ด้วยปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรในประเทศและองค์กรระหว่างประเทศได้มีการกำหนดกฎหมายและมาตรฐาน หรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรออกมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ความรู้เกี่ยวกับมาตรการปรับคาร์บอนก่อนเข้าพรมแดน (Carbon Border Adjustment) ที่กำหนดโดยสหภาพยุโรป ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนตามกรอบ GRI (Global Reporting Initiative) ที่กำหนดโดยองค์กรภาคประชาสังคมระหว่างประเทศที่ดำเนินงานด้านการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการดำเนินการตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่กำหนดโดยองค์การสหประชาชาติ ความรู้เกี่ยวกับหลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ ความรู้เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรตาม แบบ 56-1 One Report ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เป็นต้น ซึ่งกฎหมาย มาตรฐาน หรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนดังกล่าวมีผลต่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว และสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการบริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรได้

1.3 ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ เนื่องจากประเด็นด้านความยั่งยืนเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ หรืออาจกล่าวได้ว่า

เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจ นอกจากนี้พบว่าประเด็นด้านความยั่งยืนยังเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายงานในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะสามารถวิเคราะห์และบูรณาการประเด็นความยั่งยืนเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจุบันองค์กรต้องมีการเชื่อมโยงประเด็นความยั่งยืนเข้ากับนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งการที่จะบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนเข้ากับการนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจได้นั้น ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถผนวกเรื่องความยั่งยืนเข้าไปในนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างบูรณาการ ในอันที่จะสร้างให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จไปพร้อมกับการให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความยั่งยืน

2. ด้านทักษะ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีทักษะที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ทักษะเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ด้วยปัจจุบันการดำเนินงานด้านความยั่งยืนถือเป็นพันธกิจที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้พบว่าหลายองค์กรได้กำหนดให้ประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับความต้องการและความหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งพบว่าหลายองค์กรยังได้นำการดำเนินงานด้านความยั่งยืนมาเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางแข่งขันให้กับองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่ทุกภาคส่วนในสังคมให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีทักษะเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และต้องสอดคล้องกับประเด็นด้านความยั่งยืนที่องค์กรให้ความสำคัญ รวมทั้งยังต้องสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มขององค์กร นอกจากนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนยังต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอีกด้วย ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการและความหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ความสามารถในการวิเคราะห์ในด้านดังกล่าวแล้ว ด้วยกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของการแผนและเป้าหมายในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการดำเนินงานความยั่งยืนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถเชิงอนาคต กล่าวคือเป็นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์อย่างรอบด้าน รวมทั้งความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ในด้านทักษะเชิงกลยุทธ์ยังพบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งความสามารถในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย

2.2 ทักษะการบริหารโครงการ ด้วยประเด็นด้านความยั่งยืนเกี่ยวข้องกับทั้งในและนอกกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่อยู่นอกกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งการดำเนินงานในมิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านสังคม ซึ่งองค์กรมักมีการดำเนินการในลักษณะโครงการ สำหรับมิติด้านสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชนที่องค์กรเข้าไปดำเนินกิจการ โครงการปลูกป่าเพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวในชุมชน โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล เป็นต้น ส่วนมิติด้านสังคม เช่น โครงการส่งเสริมอาชีพให้กับผู้ประกอบการในชุมชน โครงการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนในโรงเรียนที่รอบ ๆ บริเวณที่ตั้งขององค์กร โครงการส่งเสริมสุขภาพให้กับประชาชนในชุมชนเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะโครงการดังกล่าว ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารโครงการ ทั้งความสามารถในการคิดริเริ่มโครงการที่จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งยังต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน ความสามารถในการวางแผนโครงการ ทั้งการวางแผนด้านงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินโครงการ การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การวางแผนด้านความเสี่ยง เป็นต้น ความสามารถในการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือความสามารถในการดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในขั้นของการดำเนินโครงการนี้พบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนยังจำเป็นต้องมีความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการจูงใจ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น นอกจากนี้พบว่าทักษะในด้านการบริหารโครงการของผู้บริหารด้านความยั่งยืนยังจำเป็นต้องมีความสามารถในการติดตาม ประเมิน สรุปและรายงานผลการดำเนินโครงการอีกด้วย

2.3 ทักษะเชิงนวัตกรรม เนื่องจากสถานการณ์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านความยั่งยืนมีความรุนแรง ซับซ้อน และมีความเป็นพลวัตสูง ผนวกกับปัจจุบันองค์กรได้ใช้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีส่วนในการสร้างให้เกิดความยั่งยืน รวมทั้งยังใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างการยอมรับจากนักลงทุน คู่ค้า และลูกค้าขององค์กร ทั้งยังใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้กับองค์กรได้อีกด้วย ดังนั้นการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กล่าวไปข้างต้น ส่งผลให้ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีทักษะเชิงนวัตกรรม กล่าวคือเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์นโยบาย กลยุทธ์ ตลอดจนแผนงานหรือโครงการด้านความยั่งยืนขององค์กรที่ตอบโจทย์ปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น นวัตกรรมการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชนโดยอาศัยองค์ความรู้และสมรรถนะหลักขององค์กร นวัตกรรมการสร้างอาชีพให้กับสมาชิกในชุมชนผ่านการใช้สิ่งที่เหลือจากกระบวนการผลิตขององค์กร เป็นต้น รวมทั้งสามารถใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกให้แก่องค์กรในมิติต่าง ๆ อีกด้วย เช่น นวัตกรรมการลดการใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิต นวัตกรรมการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการดำเนินงาน การคิดค้นนวัตกรรมพลังงานทางเลือกเพื่อทดแทนการใช้พลังงานที่ใช้แล้วหมดไป เป็นต้น ทั้งนี้พบว่าทักษะเชิงนวัตกรรมดังกล่าวต้องอาศัยความสามารถด้านความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นการทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ขั้นการระบุปัญหา ขั้นการระดมความคิด ขั้นการออกแบบต้นแบบนวัตกรรม และขั้นการนำนวัตกรรมต้นแบบไปทดสอบหรือทดลองใช้จริง นอกจากนี้พบว่าทักษะเชิงนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ยังต้องอาศัยองค์ความรู้

จากหลายหลายศาสตร์ ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย

2.4 ทักษะการประสานงานและการทำงานเป็นทีม ดังที่กล่าวไปข้างต้นว่าประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นเรื่องที่กว้างรวมทั้งยังเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาคีเครือข่ายเป็นจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งหากพิจารณาถึงการดำเนินงานด้านความยั่งยืนภายในองค์กรพบว่าเกี่ยวข้องกับทุกระบวนการดำเนินงาน อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับทุกส่วนงานในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นในการดำเนินงานผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานภายในองค์กร เช่น ด้านทรัพยากรในการดำเนินงาน ด้านข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนภายในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้พบว่าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จยังต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีภายนอกองค์กรอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการประสานงานเพื่อติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือตรวจสอบองค์กร ผู้นำและสมาชิกในชุมชน เครือข่ายทางธุรกิจ สถาบันการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้พบว่าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนยังให้ประสบความสำเร็จและสร้างผลกระทบเชิงบวกให้เกิดขึ้นในวงกว้างองค์กรยังจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารด้านความยั่งยืนต้องมีทักษะในการทำงานเป็นทีม กล่าวคือต้องมีความสามารถในการดำเนินงานร่วมกับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรที่แตกต่างหลากหลาย ทั้งนี้ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ เช่น ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่น ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

2.5 ทักษะการจัดการข้อมูล ด้วยการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเกี่ยวข้องกับข้อมูลเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนที่องค์กรต้องมีการดำเนินการ ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรมีความถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถนำข้อมูลด้านความยั่งยืนไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ทั้งนี้พบว่าในการจัดการข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการออกแบบระบบในการรวบรวมและการจัดเก็บข้อมูล ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ซึ่งพบว่าในปัจจุบันองค์กรได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ขององค์กร รวมทั้งข้อมูลด้านความยั่งยืน เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวในการจัดการข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้พบว่าในด้านการจัดการข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรผู้บริหารด้านความยั่งยืนยังจำเป็นต้องมีความสามารถในการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนหรือความสามารถในการจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ซึ่งถือเป็นข้อบังคับที่องค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องมีการจัดทำรายงานดังกล่าวเพื่อเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนทั้งในมิติด้านสิ่งแวดล้อม มิติด้านสังคม รวมทั้งมิติด้านเศรษฐกิจหรือด้านธรรมาภิบาลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้รับทราบอีกด้วย

2.6 ทักษะการสื่อสาร ด้วยการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผสมกับเรื่องความยั่งยืนเป็นประเด็นค่อนข้างใหม่ในบริบทของสังคมไทย รวมทั้งยังมีมิติที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้รับทราบ เช่น คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน เป็นต้น อย่างไรก็ตามพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มดังกล่าวยังมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีความต้องการรับรู้ข้อมูล ด้านความยั่งยืนขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงต้องมีความสามารถในการ วิเคราะห์ผู้รับสารแต่ละกลุ่มเพื่อนำมาออกแบบเนื้อหาหรือสารที่ต้องการจะสื่อออกไป อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการเลือกช่องทางในการสื่อสารที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับผู้รับสารแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การสื่อสารในประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้พบว่าปัจจุบันผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารในมิติอื่น ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสารภายใต้สถานการณ์วิกฤตหรือภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง ความสามารถในการสื่อสารผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อสมัยใหม่ (New Media) เป็นต้น

2.7 ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื่องจากประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ โดยเฉพาะ ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย นอกจากนี้ด้วยองค์ความรู้ แนวปฏิบัติ ตลอดจนมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นด้านความยั่งยืนเกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีทักษะ ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) กล่าวคือต้องเป็นผู้ที่พร้อมต่อการเรียนรู้ และมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งยังต้องมีการศึกษาแนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนทั้งในบริบทของประเทศไทยและในบริบทสากลจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วมการเสวนา การศึกษาดูงานจากองค์กรต้นแบบ การติดตาม ข้อมูลข่าวสารและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อนำความรู้ ข่าวสาร ประสบการณ์ ตลอดจนแนวปฏิบัติ ที่ดีดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งเพื่อนำความรู้ดังกล่าวมา ถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนยังต้อง สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปถ่ายทอดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนประเด็น ด้านความยั่งยืนขององค์กร เช่น คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร คู่ค้า ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เป็นต้น ได้อีกด้วย

3. ด้านคุณลักษณะ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ บางประการเพื่อให้การบริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะในที่นี้หมายถึงลักษณะ ส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพ รวมถึงค่านิยมที่เกี่ยวกับเรื่องของความยั่งยืน โดยคุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย

3.1 ความสนใจในประเด็นด้านความยั่งยืน ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่าความยั่งยืนเป็นงาน ค่อนข้างใหม่ขององค์กรในประเทศไทย โดยพบว่าผู้ที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารด้านความยั่งยืนส่วนใหญ่ มาจากสายงานต่าง ๆ ในองค์กร เช่น สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สายงานกลยุทธ์องค์กร สายงานสื่อสารองค์กร สายงานนักลงทุนสัมพันธ์ และเลขานุการบริษัท เป็นต้น และยังพบว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวส่วนใหญ่ ไม่ได้มีพื้นฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ด้วยงานด้านความยั่งยืนไม่ได้

เป็นสายงานหลักขององค์กรธุรกิจ ดังนั้นจากการศึกษาจึงพบว่าการบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จมักเกิดจากการที่ผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีความสนใจในประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นพื้นฐาน เช่น สนใจประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ประเด็นด้านการพัฒนาชุมชนและสังคม ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน หรือประเด็นด้านการพัฒนากระบวนการผลิตขององค์กรให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรขององค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยมุ่งหวังที่จะสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร

3.2 ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เนื่องจากเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรคือเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งดำเนินการเพื่อมุ่งตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจได้รับผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ชาวบ้านที่อยู่รอบ ๆ บริเวณที่ตั้งขององค์กร หรือพนักงานในระดับปฏิบัติการ เป็นต้น ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารด้านความยั่งยืน คือการมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นผ่านความสามารถในการรับฟังปัญหา ตลอดจนความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรอย่างจริงจังและเข้าใจ นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารด้านความยั่งยืนยังต้องสามารถนำสิ่งที่ได้รับฟังมาเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ หรือกำหนดเป็นโครงการ และนำไปสู่การปฏิบัติที่สามารถแก้ไขและพัฒนาในประเด็นความยั่งยืนที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างแท้จริง

3.3 ความอดทนต่อความยากลำบาก ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่างานด้านความยั่งยืนมีประเด็นการดำเนินการที่ค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งงานส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการดำเนินงานด้านความยั่งยืนยังต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและภาคีเครือข่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้พบว่าในการดำเนินงานในด้านดังกล่าวยังต้องอาศัยระยะเวลาที่นานกว่าจะเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นพบว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จเกิดจากการที่ผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีความอดทนต่อความลำบาก ทั้งความอดทนต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีความหลากหลายและซับซ้อน รวมทั้งความอดทนต่อสถานการณ์ที่มีความกดดันในลักษณะต่าง ๆ อีกด้วย

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์ผลการวิจัยได้ดัง Table 2

Table 2 The synthesis of research results

Key Competencies	Key Informants											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Knowledge												
- Concept of sustainability	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Laws and standards related to sustainability			✓	✓	✓	✓	✓					✓
- Organizational business throughout the value chain	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Table 2 The synthesis of research results (Continue)

Key Competencies	Key Informants											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Skills												
- Strategy	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
- Project management	✓	✓			✓	✓				✓	✓	
- Innovation	✓	✓				✓		✓		✓	✓	✓
- Coordination and teamwork	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
- Data management	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
- Communication	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Lifelong learning	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Attributes												
- Passion for sustainability issues				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Understanding and empathy for others	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Patience	✓	✓				✓		✓		✓		✓

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนในบริบทองค์กรภาคธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ **ด้านความรู้** ประกอบด้วย ความรู้ด้านความยั่งยืน ความรู้ด้านกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ **ด้านทักษะ** ประกอบด้วย ทักษะเชิงกลยุทธ์ ทักษะการบริหารโครงการ ทักษะเชิงนวัตกรรม ทักษะการประสานงานและการทำงานเป็นทีม ทักษะการจัดการข้อมูล ทักษะการสื่อสาร และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วน **ด้านคุณลักษณะ** ประกอบด้วย ความสนใจในประเด็นด้านความยั่งยืน ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความอดทนต่อความยากลำบาก ซึ่งสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่สะท้อนผ่านการการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการ โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรต่างประเทศที่ได้ทำการศึกษาเพื่อมุ่งค้นหาสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่จะขับเคลื่อนงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ เช่น MacDonald et al. [7] ได้ศึกษาถึงบทบาทหน้าที่รวมทั้งสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของเมืองและชุมชน โดยทำการศึกษาจากผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศแคนาดา ผลการศึกษาดังกล่าวระบุถึงสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการทำงานร่วมกันแบบสหสาขาวิชาชีพ 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) ด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องความยั่งยืน 6) ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ 7) ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ 8) ด้านการบริหารโครงการ 9) ด้านการคิดเชิงอนาคต

10) ด้านการให้คุณค่ากับความยั่งยืน และ 11) ด้านความคิดเชิงระบบ ส่วน Nair & Bhattacharyya [8] ได้ศึกษาถึงสมรรถนะด้านความยั่งยืนที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารด้านความยั่งยืนในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศอินเดีย ผลการศึกษาดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือสมรรถนะทางด้านปัญญา (Cognitive Competencies) ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความสามารถในการวางแผนอนาคต และด้านความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกและความคิดของบุคคลอื่น ส่วนด้านสมรรถนะทางอารมณ์ (Emotional Competencies) ได้แก่ ด้านความคิดที่เชื่อมโยงกับธรรมชาติ ด้านความสามารถในการชนะใจตนเอง และด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืนดังกล่าวมีส่วนช่วยเพิ่มนวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาขีดความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและยังเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Garside-Wight [9] ที่ได้วิเคราะห์ถึงทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ (Chief Sustainability Officer: CSO) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยได้แบ่งทักษะที่จำเป็นออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความสนใจอย่างแรงกล้า (Passion) ในประเด็นด้านความยั่งยืน ทั้งนี้การที่ผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีความสนใจในประเด็นด้านความยั่งยืนจะเป็นปัจจัยเชิงบวกที่ผลักดันให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ 2) ความสามารถในการวัดและประเมินผล เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องทำการสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบ ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการวัดและประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลที่รายงานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งยังป้องกันปัญหาการนำเสนอข้อมูลที่บิดเบือนหรือการปกปิดเขียว (Greenwashing) ที่มักเกิดขึ้นได้อีกด้วย 3) การคิดเชิงวิเคราะห์ และเชิงวิพากษ์ ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความยั่งยืนขององค์กรทั้งข้อมูลในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการประเมินปรับปรุง รวมทั้งนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ไปสร้างเป็นนวัตกรรมด้านความยั่งยืนเพื่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ 4) การตระหนักในการปฏิบัติตามกฎหมาย ด้วยปัจจุบันประเด็นด้านความยั่งยืนในหลายมิติถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่องค์กรธุรกิจต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านกฎหมายรวมทั้งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับสากล และ 5) การเข้าใจในด้านความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่มูลค่า เนื่องจากประเด็นด้านความยั่งยืนเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความยั่งยืนในทุกกระบวนการตลอดห่วงโซ่ของธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ตลอดจนผู้บริหารองค์กรภาคส่วนอื่น ๆ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารงานด้านความยั่งยืน ทั้งนี้สามารถดำเนินการ

ผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารองค์กรหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำตัวแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่เกิดจากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency-based HRM) กับตำแหน่งผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งในด้านบริหารค่าตอบแทน โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนดังกล่าว กล่าวคือในกระบวนการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรจะต้องพิจารณาว่าบุคคลดังกล่าวมีสมรรถนะที่สำคัญด้านความยั่งยืน ทั้งในมิติด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะหรือไม่ ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับผู้บริหารด้านความยั่งยืน องค์กรก็ต้องพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งสร้างให้ผู้บริหารด้านความยั่งยืนมีสมรรถนะที่สำคัญด้านความยั่งยืน ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้บริหารด้านความยั่งยืน องค์กรก็ต้องมีการนำสมรรถนะที่สำคัญด้านความยั่งยืนดังกล่าวมากำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการประเมินสมรรถนะด้านความยั่งยืนของผู้บริหารแต่ละคนต่อไป ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารในตำแหน่งดังกล่าวมีสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้การบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจในด้านความยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญและมีคุณค่าของทุกองค์กรในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้องค์กรที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลหรือส่งเสริมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ธนาคารแห่งประเทศไทย กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารด้านความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในอันที่จะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับสังคมไทยและสังคมโลก รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจมีส่วนในการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันของประชาคมโลกได้ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ด้วยการวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนั้นเพื่อขยายการอธิบายผลการวิจัยให้กว้างขึ้น ในอนาคตผู้วิจัยจึงควรทำการศึกษาองค์กรภาคส่วนอื่น ๆ เพิ่มเติม หรืออาจศึกษาเพื่อมุ่งวิเคราะห์สมรรถนะที่สำคัญของผู้ดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรในระดับปฏิบัติการ หรืออาจศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ดำเนินงานด้านความยั่งยืนระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติการว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ด้วยการวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มุ่งค้นหาคำตอบในเชิงลึกและมีความเฉพาะเจาะจง ดังนั้นในอนาคตผู้วิจัยจึงควรนำผลการวิจัยจากการศึกษานี้ โดยเฉพาะการนำตัวแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่ได้สังเคราะห์ขึ้นไปทดสอบโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

References

- [1] Farri, E., Cervini, P., & Rosani, G. (2023, December, 10). *The 8 responsibilities of chief sustainability officers*. <https://hbr.org/2023/03/the-8-responsibilities-of-chief-sustainability-officers>
- [2] Adams, T., & Thorne, S. (2023, December, 15). *The future of the chief sustainability officer sense-maker in chief*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-future-of-the-cso-report.pdf>
- [3] McClelland, D. C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. *American Psychologists*. 17(7), 57-83.
- [4] Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*. 6(2), 203-218.
- [5] Smith, L. (2024, April, 5). *Top 5 sustainability manager skills*. <https://pg-online.leeds.ac.uk/blogs/sustainability-manager-skills/#>
- [6] Chantavanich, S. (2014). *Qualitative research methods*. Chulalongkorn University Press.
- [7] MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., & Andreasen, J. (2020). Sustainability managers: The job roles and competencies of building sustainable cities and communities. *Public Performance & Management Review*. 43(6), 1413-1444.
- [8] Nair, A. K. S., & Bhattacharyya, S. S. (2022). Sustainability competencies and its link to innovation capabilities. *European Business Review*. 34(6), 819-836.
- [9] Garside-Wight, G. (2023, November 15). *Five key skills of Chief Sustainability Officers (CSO)*. <https://sustainabilitymag.com/articles/five-key-skills-of-chief-sustainability-officers>