

ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

The Causal Model of Factors Affecting Business Continuity
Management for Manufacturing Sector of Listed Companies in
the Stock Exchange of Thailand

จิตาพร ทองเรือง¹

Tidabhorn Tongruang

ราณี อิสิชาิกุล²

Ranee Esichaikul

กัลยานี ภาคอัต³

Gallayanee Parkatt

อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดี⁴

Anupap Somboonsavatdee

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประชากรในการศึกษา คือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่าง ต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการวิจัยเชิงปริมาณและ การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและจากการเงินจากฐานข้อมูลตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจคือภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การ โดยภาวะผู้นำมีผลทางอ้อม เชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านสมรรถนะขององค์การ และสมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิง บวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

คำสำคัญ: การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความมีคุณภาพขององค์การ

¹นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Doctor of Business Administration Program, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University,
E-mail: tidabhorn@gmail.com

²สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: esichai@gmail.com

³สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: gallayan@gmail.com

⁴คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, E-mail: anupap@cbs.chula.ac.th

Abstract

The purpose of this study was to analyze a causal model of factors affecting business continuity management for manufacturing sector of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand. The research population was 132 manufacturing companies listed before 2005 B.E. in the Stock Exchange of Thailand no less than 10 years. The research consisted of quantitative and qualitative research. A questionnaire was used as a data collection tool for quantitative research while in-depth interviews for qualitative research. The results revealed that leadership and organizational competence factors affected business continuity management. Leadership had a positive indirect effect on business continuity management via organizational competence, and organizational competence had a positive direct effect on business continuity management.

Keywords: *Business Continuity Management, Leadership, Organizational Competence, Organizational Resilience*

บทนำ

การดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และบางครั้งยังทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นระดับโลก อาทิ เหตุการณ์การก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ. 2544 เหตุการณ์วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ปี พ.ศ. 2551 ภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจโลกและยุโรปปี พ.ศ. 2553 และปัญหาน้ำผาภารถลง (Fiscal Cliff) ในสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ. 2554 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและธุรกิจทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์การและผลกระทบต่อองค์การหากเป็นความเสี่ยงภายนอก องค์การหรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น หากเป็นความเสี่ยงภายในองค์การหรือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ องค์การอาจหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ในระยะเวลาหนึ่ง เช่น สถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัยระบบบัญชีที่มีการบันทึกข้อมูลผิดพลาด วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ ความขาดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยมีเหตุการณ์สำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบตับประเทศไทย อาทิ ปัญหาน้ำเสียในระบบสถาบันการเงินปี พ.ศ. 2540 ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการสกัดกั้นเงินบาทแข็งปี พ.ศ. 2549 ธรณีพิบัติภัย (Tsunami) ปี พ.ศ. 2547 มหาอุทกภัยปี พ.ศ. 2554 และวิกฤตค่าเงินบาทแข็งปี พ.ศ. 2556 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ตั้งแต่ล่าสุดอย่างมาก เนื่องจากระดับค่าดัชนีตลาดหลักทรัพย์จะเกิดความผันผวนรุนแรงจากการขายหุ้นของกลุ่มนักลงทุนอันสืบเนื่องมาจากความไม่เชื่อมั่นในการลงทุนในหลักทรัพย์ส่งผลให้บางบริษัทไม่สามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ต้องลดทุน เปลี่ยนผู้บริหารขายหุ้น หรือเกิดภาวะชะงักหักในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค หรือประสบภัยคุกคาม แนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) จึงเกิดขึ้นเพื่อให้ธุรกิจมีการวางแผนและพร้อมในการจัดการธุรกิจให้ต่อเนื่องและอยู่รอดได้แม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์

และตลาดหลักทรัพย์ที่ให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต้องกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2551)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นกระบวนการจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสร้างความยืดหยุ่นขององค์การที่มีความสามารถในการตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยป้องกันประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ (International Organization for Standardization, 2012) จากการทบทวนวรรณกรรมพบปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เช่น ภาวะผู้นำ (Ervin, 2011; Hadley, Pittinsky, Sommer, & Zhu, 2011; Stipicevic, 2011; Burckhardt, 2012; Davis & Gardner, 2012; Rahman, 2012; Rose-Smith, 2012) สมรรถนะขององค์การ(Herbane, Elliott, & Smartz, 2004; Kleef & Roome, 2007; Thompson, 2010; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011; Asgary, Anjum, & Azimi, 2012; Rajaguru & Matanda, 2012; Romine, 2012; Pal, Torstensson, & Mattila, 2013) และความยืดหยุ่นขององค์การ (Coutu, 2002; Hamel & Valikangas, 2003; Gulati, 2010; Colbert, 2010; Romine, 2012)

ปัจจุบันบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 526 บริษัท มีมูลค่าการซื้อขายต่อปีประมาณ 10.37 ล้านล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้มีกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 119 บริษัท มีมูลค่าการซื้อขายต่อปีประมาณ 2.17 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) การลงทุนที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในตลาดหลักทรัพย์จะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ภาวะการจ้างงาน และตัวแปรอื่นๆ ในเศรษฐกิจ มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อพัฒนาการและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ส่งผลต่อระดับรายได้และความกินดีอยู่ดีของประชาชนในชาติ ดังนั้น การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ

ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนในปัจจุบัน

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น และยังไม่มีผู้ได้ศึกษาเรื่องนี้มาก่อน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) สมรรถนะขององค์การ (Organizational Competence) และความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Resilience) ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์

- เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าแนวคิดและทฤษฎีที่นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดใน การวิจัย คือ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ และความยืดหยุ่นขององค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ หมายถึง การจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับความยืดหยุ่นขององค์การเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยป้องกันประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ (British Standard Institute, 2006; British Standard Institute, 2007; International Organization for Standardization, 2012) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ขนาดขององค์การ (Size – BC_SIZ) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability – BC_PRO) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share – BC_MAR) และความพึงพอใจ

ของพนักงาน (Employee Satisfaction – BC_EMP) ขนาดขององค์การ หมายถึง สิ่งที่บ่งชี้ว่าองค์การมีขนาดใหญ่เพียงใด ความสามารถในการทำกำไร หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์การในการใช้สินทรัพย์และบริหารการดำเนินงาน ส่วนแบ่งการตลาด หมายถึง อัตราส่วนยอดขายขององค์การ เทียบกับยอดขายทั้งหมดของตลาด และความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Thompson, 2010; Atkinson, 2011; Hibberd, 2011; Asgary et al., 2012; Lourenço & Branco, 2013)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (กิ่งพร ทองใบ และราณี อสิชัยกุล, 2554) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบตามทฤษฎีของ Bass (1985) ได้แก่ บารมี (Charisma- LS_CHA) แรงจูงใจ (Inspirational Motivation- LS_MOT) ความสามารถในการพิจารณابุคคล (Individualized Consideration – LS_CON) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation – LS_STI) โดยบารมี หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมายใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการกิจที่แตกต่างจากเดิมหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จะจูงใจและบันดาลใจให้บุคลากรทำงานโดยมอบงานที่มีความหมายและท้าทายความสามารถในการพิจารณابุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตาม และปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ ส่วนการกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึงความสามารถในการเสนอแนวคิดเห็นใหม่ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Hadley et al., 2011; Miller, 2012) ผ่านการดำเนินงานขององค์การ (Burckhardt, 2012) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rose-Smith, 2012) ผู้นำที่มีบารมีมี

ผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต (Davis & Gardner, 2012) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำส่งผลต่อคุณลักษณะของพัฒนารูปแบบและการดำเนินงานขององค์การ (Rahman, 2012) ทั้งนี้ แนวคิดของความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การ จะได้รับอิทธิพลมาจากการภาวะผู้นำผ่านความยืดหยุ่นขององค์การ (Stipicevic, 2011)

จากการบททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสมรรถนะขององค์การในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องขององค์การ ว่าหมายถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินงานในระบบหลักขององค์การได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งขันอีกด้วย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์การ (Organizational Resources Competence – OC_RES) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competence – OC_STR) สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Competence – OC_CUL) และสมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (Knowledge & Information Management – OC_KIM) โดยสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบอยู่อย่าง คือ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางสังคม ส่วนสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบอยู่อย่าง คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจสำหรับสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบอยู่อย่าง คือ วัฒนธรรมทัศนคติการร่วมมือกันและการประสานงานสุดท้าย คือ สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ประกอบด้วยองค์ประกอบอยู่อย่าง คือ การจัดการความรู้ การจัดการสารสนเทศ การสื่อสาร และนวัตกรรม (Leonard-Barton, 1992; Robb, 2003; Sanchez, 2004; Edgar & Lockwood, 2008; Atkinson, 2011; Brewton, Danes, Stafford, & Haynes, 2010; Karim, 2011; Walach, 2011; Zangiski, Lima, & Costa, 2013; Limnios, Mazzarol, Ghadouani, & Schilizzi, 2012)

การทบทวนวรรณกรรมซึ่งให้เห็นว่า สมรรถนะเชิงเทคนิค สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ (Rajaguru & Matanda, 2012) สมรรถนะขององค์การ รูปแบบขององค์การ การเรียนรู้ขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการภัยคุกคามที่มีประสิทธิผลผ่านผลการดำเนินงาน (Thompson, 2010) สมรรถนะขององค์การในด้านความยืดหยุ่นส่งผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่พึงประสงค์ (Lengnick-Hall et al., 2011) สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อนความยืดหยุ่นขององค์การคือ สินทรัพย์และความมั่งคั่ง การแข่งขันแบบพลวัต และการเรียนรู้และวัฒนธรรม (Pal et al., 2013) วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความยื้นยาวขององค์การผ่านความยืดหยุ่นขององค์การ (Stipicevic, 2011) และการจัดการความเสี่ยงขององค์การส่งผลต่อการแข่งขันขององค์การผ่านทางเลือกเชิงดิจิทัลและความยืดหยุ่นขององค์การ (Arnold, Benford, Canada, & Sutton, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์การ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของความยืดหยุ่นขององค์การในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องขององค์การ ว่าหมายถึงความสามารถขององค์การในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม โดยสามารถดำเนินงานในระบบหลักขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง หรือสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงหายและระยะเวลาที่เกิดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้การเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งขันอีกด้วย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ ความแข็งแกร่ง (Robustness-OR_ROB) ความสามารถทัดเท恩施 (Redundancy-OR_RED) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness-OR_RES) และความรวดเร็ว (Rapidity-OR_RAP) โดยความแข็งแกร่ง หมายถึง ความสามารถขององค์กรประกอบระบบ และหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ในการทนต่อความเครียดและความต้องการโดยไม่เกิดความเดือดร้อนเสี่ยงหาย เสื่อมสภาพ หรือสูญเสียการทำงาน ส่วนความสามารถทัดเท恩施ได้หมายถึง ขอบเขตที่องค์กรประกอบระบบหรือหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ตอบสนองความต้องการการทำงานในกรณีที่มีการหยุดชะงักการเสื่อมสภาพ

หรือการสูญเสียของการทำงานของระบบหลัก สำหรับความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และระดมทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงหายหรือการหยุดชะงัก หรือความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุเพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมาย ส่วนความรวดเร็ว หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม (Tierney, 2003; McDaniels, Chang, Cole, Mikawoz, & Longstaff, 2008; Zobel, 2011; Kantur & seri-Say, 2012; Romine, 2012)

ความยืดหยุ่นขององค์การส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องขององค์การ (Colbert, 2010) ซึ่งจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก ด้วยการลดเวลาที่เกิดการหยุดชะงักให้น้อยที่สุด และกลับคืนสู่สภาวะการดำเนินงานแบบปกติให้เร็วที่สุด (Romine, 2012) องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าวให้เป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนองค์การที่มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าจะมีความประ ragazzeในการปรับตัวจากความสูญเสียมากกว่าและมีความต่อเนื่องทางธุรกิจน้อยกว่าอีกด้วย (Romine, 2012) หรืออาจกล่าวได้ว่าความยืดหยุ่นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การนั้นเอง (Hamel & Valikangas, 2003; Gulati, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมได้ข้อสรุปที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์การ

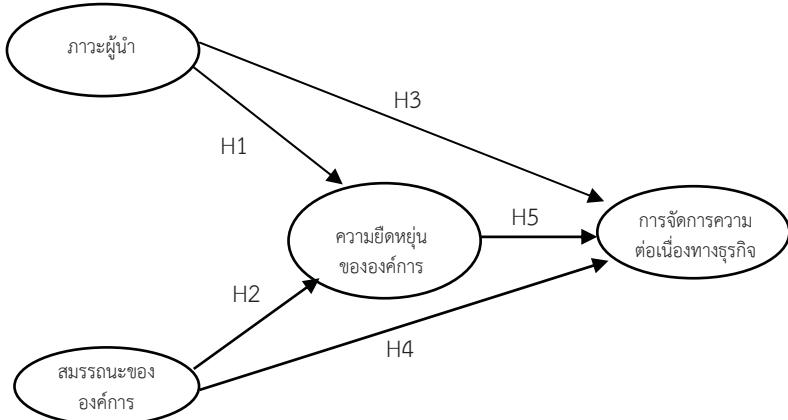
สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์การ

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สมมติฐานข้อที่ 5 ความยืดหยุ่นขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในการนี้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรในการศึกษาคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 จำนวน 132 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตร และอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 39 บริษัท กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 57 บริษัท และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 36 บริษัท (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2557) จากการที่ประชากรมีขนาดเล็ก ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้มาตราวัดแบบลิคเตอร์ 5 ตำแหน่ง (5-point Likert Scale) มีคะแนน 1-5 ระดับนอกจากนั้น ผู้วิจัยยังรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary

Data) จากงบการเงินของบริษัทแต่ละแห่งจากนั้นจึงตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยใช้การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ สำหรับข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายงานที่รับผิดชอบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและได้รับแบบสอบถามจำนวน 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.6 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จำนวน 6 คน เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบ quota (Quota Sampling) จากกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 2 คน กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 2 คน และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 2 คน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะ

เจาะจง (Purposive Sampling) จากบริษัทที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณแบ่งเป็น 4 ส่วนย่อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยใช้สถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียว (Univariate Statistics) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (คะแนนเฉลี่ย: $1.00 - 1.80 =$ ระดับความปรับปรุง $1.81 - 2.60 =$ ระดับพอใช้ $2.61 - 3.40 =$ ระดับปานกลาง $3.41 - 4.20 =$ ระดับดี $4.21 - 5.00 =$ ระดับดีมาก) การทดสอบความผันแปรร่วม (Multicollinearity) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันด้วยตัวแบบสมการ

ตารางที่ 1 ค่าสถิติและเกณฑ์วัดระดับความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัดระดับความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์
CMIN/DF	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2
P-value	มากกว่า 0.05
GFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.9
AGFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.9
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.9
RMSEA	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันมีน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 109 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 38 แห่ง (ร้อยละ 34.9) กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 46 แห่ง (ร้อยละ 42.2) กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 22.9) เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละของขนาดขององค์กรโดยพิจารณาจากสินทรัพย์รวม (Total Asset) พบร่วส่วนใหญ่มีสินทรัพย์รวม $2,000 - 4,000$ ล้านบาท (ร้อยละ 43.1) และส่วนใหญ่มีระยะเวลาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบัน 20-30 ปี (ร้อยละ 68.8)

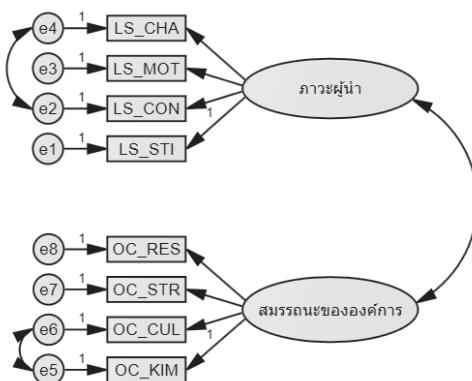
โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยตรวจสอบความกลมกลืนและความสอดคล้องของตัวแบบจากค่าสถิติ 6 ค่า (ตารางที่ 1) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้สมการโครงสร้างในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AMOS ตรวจสอบความกลมกลืนและความสอดคล้องของตัวแบบจากค่าสถิติ 6 ค่า เช่นกัน จากนั้นจึงทำการปรับปรุงจนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุด และตรวจสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 4.103 และ S.D. = 0.659) สมรรถนะขององค์กรอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.794 และ S.D. = 0.579) ความยืดหยุ่นขององค์กรอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.929 และ S.D. = 0.593) และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.790 และ S.D. = 0.579) การวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลตัวแปรพบว่าตัวแปรที่มีค่าความเบ้สูงที่สุด คือ การกระตุ้นทางสติปัญญา ความสามารถในการพิจารณาบุคคลและความแข็งแกร่ง ตามลำดับ ซึ่งข้อมูลมีลักษณะเบี้ยงเบ็ด ตัวแปรที่มีค่าความโด่งต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรทั้งหมดคือ ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งมีลักษณะต่ำกว่าเส้นโค้งปกติเล็กน้อย ทั้งนี้ ค่าความเบ้และค่าความโด่งของข้อมูลมีค่าใกล้เคียง 0.00 จึงหมายความสอดคล้องกับเงื่อนไขทางสถิติ การทดสอบความผันแปรร่วมของตัวแปรในการนี้ผู้วิจัย

พบว่าตัวแปรแต่ละคู่มีค่าความสัมพันธ์ร่วมไม่มากเกินไป โดยมีค่าไม่เกิน 0.70 โดยตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน และทำการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index – M.I.) ผู้วิจัยได้ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังการปรับปรุง

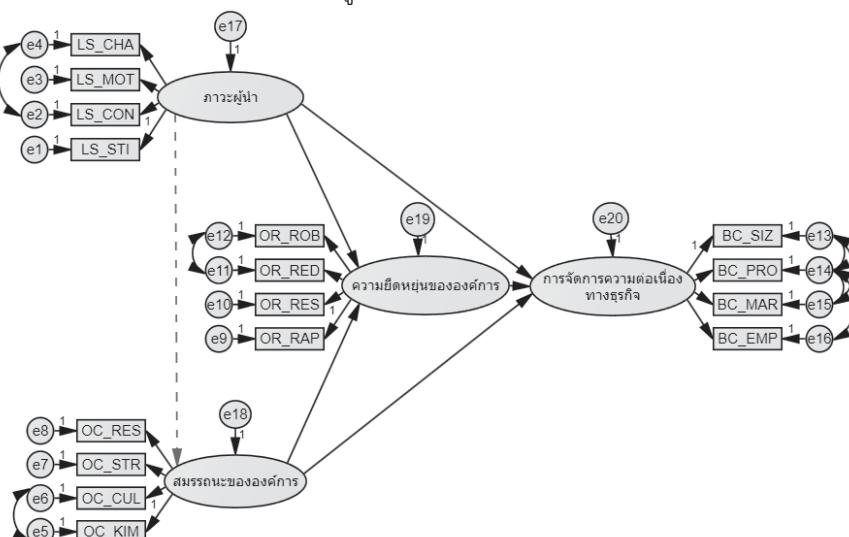
ตารางที่ 2 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันหลังปรับปรุงตัวแบบ

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
0.905	0.567	0.967	0.930	1.000	<0.000

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงสาเหตุ และทำการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่าดัชนีปรับเปลี่ยน ผู้วิจัย

ได้ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ดังภาพที่ 3 และตารางที่ 3



ภาพที่ 3 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุง

ตารางที่ 3 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุง

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
1.168	0.131	0.902	0.853	0.989	0.039

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า ปัจจัยส่วนใหญ่มีค่าไม่เท่ากับศูนย์โดยมีค่า C.R. มากกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยภาวะผู้นำมีผลต่อ สมรรถนะขององค์การ = 0.668 สมรรถนะขององค์การมีผลต่อ ความยึดหยุ่นขององค์การ = 0.877 ภาวะผู้นำมีผลต่อ ความยึดหยุ่นขององค์การ = 0.041 สมรรถนะขององค์การ มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ = 0.966 ภาวะ

ผู้นำมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ = -0.005 และความยึดหยุ่นขององค์การมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ = 0.009 จึงสรุปได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ หลังจากนั้นทำการตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4

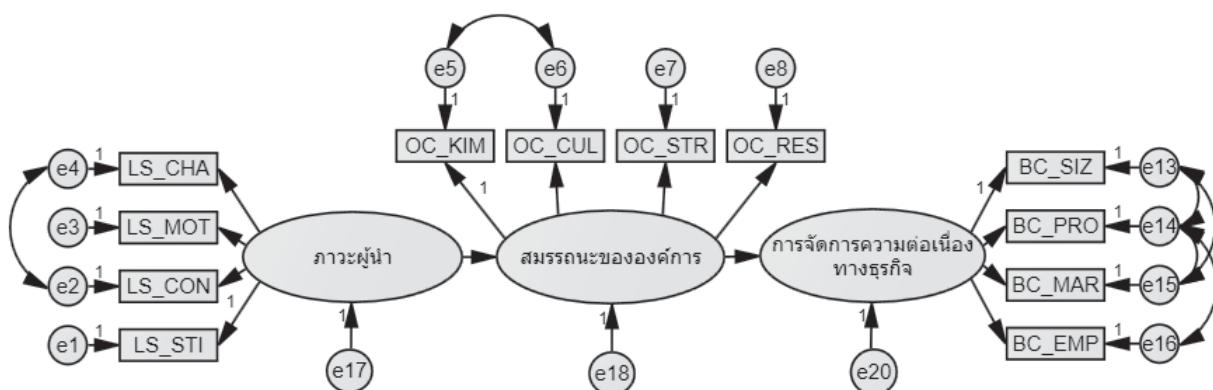
ตารางที่ 4 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการตรวจสอบ		P-value
	สมมติฐาน	ผลไม่สนับสนุน	
สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยึดหยุ่นขององค์การ	ผลไม่สนับสนุน	0.009	
สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อความยึดหยุ่นขององค์การ	ผลสนับสนุน	***	
สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลไม่สนับสนุน	0.093	
สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลสนับสนุน	***	
สมมติฐานข้อที่ 5 ความยึดหยุ่นขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลไม่สนับสนุน	0.823	

*** ค่า P-value น้อยกว่า 0.001 (two-tailed)

หลังจากการตรวจสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยปรับปรุงตัวแบบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และยกเส้นเชื่อมระหว่างตัวแปรอุปกรณ์มีค่า C.R. น้อยกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) และ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 0.50 ดังภาพที่ 4 ซึ่งจะได้ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ ดังตารางที่ 5



ภาพที่ 4 ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 5 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
0.943	0.582	0.941	0.900	1.000	<0.001

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า ปัจจัยทั้งหมดมีค่าไม่น่าเท่ากับศูนย์โดยมีค่า C.R. มากกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยภาวะผู้นำมีผลต่อ สมรรถนะขององค์การ = 0.670 และสมรรถนะขององค์การ มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ = 0.965 จึงสรุป ได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้ง การทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่าตัวแบบมีความกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

4. ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถ ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง คือ วิสัยทัศน์ในการกำหนด แนวทางและเป้าหมายขององค์การ ความสามารถในการ สื่อสารเป้าหมายขององค์การให้พนักงานทุกระดับชั้นรับรู้ สร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเพื่อ ขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางเดียวกัน และผู้นำควรเป็นผู้ที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร องค์การ ทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท รวมถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนิน ธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง คือ สมรรถนะพื้นฐานด้านทรัพยากร ขององค์การ สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ สมรรถนะหลักที่แข็งแกร่ง คือ ความสามารถในการดำเนิน ธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตและการตลาด สมรรถนะทางด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ โดย ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีจะสำคัญต่อการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของ ผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพน่าเชื่อถือ

ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถ ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องประกอบด้วยองค์ประกอบ หลากหลายเช่น ความยืดหยุ่นด้านความแข็งแกร่ง โดยมี กำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการปัจจุบันและความ

ต้องการที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต รวมถึงความแข็งแกร่ง ด้านการเงินขององค์กรในสภาวะการณ์ปกติและสภาวะการณ์ วิกฤต ความยืดหยุ่นด้านความสามารถทดแทนได้ในส่วนการ ทำงานหลัก ความยืดหยุ่นด้านความสามารถในการจัดการ ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการบริหารงานขององค์กรแบบองค์รวม ซึ่งสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ ต่างๆ และความยืดหยุ่นด้านความรวดเร็วในการปรับตัวและ จัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้สามารถ เตรียมตัวและปรับตัวในการบริหารธุรกิจให้สามารถดำเนิน ไปอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายในองค์การที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้องค์กร สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง คือ ภาวะผู้นำและ สมรรถนะขององค์กรด้านทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ บุคลากรขององค์กรต้องมี คุณภาพ สมรรถนะขององค์กรด้านอื่นๆ เป็นปัจจัยรอง อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถจัดการการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรในการร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีม และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล เป็นต้น

ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร โดยผู้นำที่เก่ง จะเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กรในระยะ ยาว และสามารถนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดย ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรในเชิงบวกสูง ทั้งนี้ สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีระบบการจัดการที่ มีประสิทธิภาพ จะใช้สมรรถนะท่ององค์กรมืออยู่ในการ วางแผน กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และบริหารจัดการ องค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละ ประเภท จะคล้ายคลึงกันในด้านการจัดการที่ร่วมไปและการ จัดการทรัพยากรบุคคล แต่จะแตกต่างตามลักษณะเฉพาะ

ของธุรกิจและการประกอบธุรกิจ ซึ่งในแต่ละประเทศย่อมมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านการจัดการด้านการผลิตและการตลาดของธุรกิจนั้นๆ ทั้งนี้ ผลประกอบการ ราคาหุ้น มูลค่าทางการตลาด และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์การควรมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด ทั้งลูกค้าและคู่แข่งขัน โดยการบริหารจัดการต้องเป็นไปแบบองค์รวม มีการกำกับกิจการที่ดี เน้นการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอย่างจริงจัง

ความต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การให้ความรู้ จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การส่งเสริมการสร้างแรงงานมีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม ลดภาระนำเข้าวัตถุคงเหลือ สนับสนุนการเปิดตลาดต่างประเทศ การจัดการครัวปัชชั่นของภาครัฐบาล และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปการวิจัยและอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 109 บริษัท จากทั้งหมด 132 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 82.6 ของจำนวนบริษัททั้งหมด ส่วนใหญ่มีขนาดขององค์การโดยพิจารณาจากสินทรัพย์รวม 2,000–4,000 ล้านบาท มีระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบัน 20–30 ปี

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำสมรรถนะขององค์การ และความยืดหยุ่นขององค์กรอยู่ในระดับดี ผลการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงสาเหตุ พบว่าภาวะผู้นำไม่มีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์การ ซึ่งขัดแย้งกับ

ผลการศึกษาของ Herbane et al. (2004), Thompson (2010), Stipicevic (2011), และ Pal et al. (2013) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุจากการณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นบริบทการดำเนินธุรกิจขององค์การในต่างประเทศ ซึ่งมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์การมากกว่าองค์การในประเทศไทย นอกจากนั้นยังพบว่า สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Herbane et al. (2004) และ Stipicevic (2011) ที่กล่าวว่าสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปรัชญา จันทรารัตน์ (2553) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไม่มีผลทางตรงต่อผลประกอบการ แต่จะมีผลทางอ้อมต่อผลประกอบการผ่านสมรรถนะขององค์กรด้านกลยุทธ์การผลิตที่นี่ แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ จำพล นววงศ์เสถียร (2551) และ ดวงมน จึงเสถียรทรัพย์ (2552) ที่พบว่าภาวะผู้นำของธุรกิจมีผลทางตรงต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ สำหรับสมรรถนะขององค์การ ผลการวิจัยพบว่ามีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงษ์เทพ จันสุวรรณ (2554) ที่ระบุว่าสมรรถนะขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำงานประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับจำพล นววงศ์เสถียร (2551) ดวงมน จึงเสถียรทรัพย์ (2552) และ ปรัชญา จันทรารัตน์ (2553) ที่พบว่าสมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรมีผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนั้น การวิจัยนี้ยังพบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง (2553), Thompson (2010), Arnold et al. (2011), Lengnick-Hall et al. (2011), Stipicevic (2011), และ Romine (2012) ที่พบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากการณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นบริบทการดำเนินธุรกิจของ

องค์การในต่างประเทศ ซึ่งอาจแตกต่างจากบริบทขององค์การในประเทศไทย

หลังจากการปรับปรุงตัวแบบเชิงสาเหตุ พบร่วม ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จะทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การ โดยภาวะผู้นำมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านสมรรถนะขององค์การ และสมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า ลำดับจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนแบ่งการตลาด ขนาดขององค์การ และความสามารถในการทำกำไร ส่วนภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า ลำดับจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการพิจารณาบุคคล แรงจูงใจ บารมี และการกระตุ้นทางสติปัญญา สำหรับสมรรถนะขององค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่เรียกว่า ลำดับจากมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุด คือ สมรรถนะขององค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะขององค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะขององค์การด้านทรัพยากรขององค์การ และสมรรถนะขององค์การด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไม่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2. ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยมีข้อจำกัด 2 ประการ คือ ข้อจำกัดด้านองค์ความรู้และข้อจำกัดด้านขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อจำกัดด้านองค์ความรู้ เกิดจากแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่โดยมีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่ง เม้าท์หลายภาคส่วนได้เห็นความสำคัญของแนวคิดนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การทางด้านมาตรฐานและองค์การทางด้านกฎหมาย จนมีการพัฒนาแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นมาตรฐานและกฎหมายทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ แต่งานวิจัยด้านการจัดการ

ความต่อเนื่องยังคงมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การในประเทศไทย

ข้อจำกัดทางด้านขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรทั้งหมดมีจำนวน 132 บริษัท ซึ่งถือเป็นประชากรที่มีขนาดเล็ก ซึ่งอาจส่งผลต่อระดับความเข้มมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จะทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สนับสนุนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จะทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จะทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การยกระดับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การสามารถทำได้ด้วยการพัฒนาด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การ โดยผู้นำต้องพัฒนาทักษะให้สามารถโน้มน้าวจิตใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับชั้นแสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนา ให้พนักงานทดลองปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น เลือกใช้หรือบริหารคนให้สามารถทำงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้ ตลอดจนเพิ่มสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสภาพการณ์สูง เพิ่มศักยภาพของสมรรถนะทรัพยากรขององค์การ อันประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) และทรัพยากรทางสังคม (Social Resource) และส่งเสริมสมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ นอกจากนี้ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกต้องมีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านสินค้า การบริการ และการบริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สนับสนุน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความรู้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ตรวจสอบกำกับดูแลบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดอย่างเข้มงวดตรงไปตรงมา ส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด กำหนดนโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านเงินทุน หรือเงินกู้ดอกรเบี้ยต่ำและด้านสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร อาทิ กำหนดให้วัตถุดินนำเข้าบางรายการปลอดภาษีหรือลดอัตราภาษี รวมถึงกำหนดนโยบายสิทธิประโยชน์ด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง อาทิ การควบคุมราคาต้นทุน เช่น การดูแลต้นทุนวัตถุดินที่ใช้เพื่อการส่งออก การดูแลควบคุมราคาน้ำมัน การออกกฎหมายควบคุมสินค้าจากต่างประเทศ ที่ไม่มีคุณภาพ และการกำหนดนโยบายด้านอื่นๆ เช่น ความชัดเจนเรื่องนโยบายแรงงาน การส่งเสริมการสร้างแรงงาน ฝีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม การสนับสนุนทางโลจิสติกส์ การสนับสนุนด้านพลังงานที่ใช้ในการผลิต และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรความยืดหยุ่นขององค์กรในกรอบการวิจัย โดยความยืดหยุ่นขององค์กรจะมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แต่จากผลการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นขององค์กรไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในบริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าความยืดหยุ่นขององค์การเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรผนวกตัวแปรความยืดหยุ่น

ขององค์การในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีสภาพการแข่งขันสูงและมีสภาพแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อาทิ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม ฯลฯ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional) โดยเก็บข้อมูลในปี พ.ศ. 2557 ใน การศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรทำการศึกษาระยะยาวแบบ Panel Study เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรคือกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากข้อมูลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจแต่ละประเทศในส่วนของการจัดการหัวใจและ การจัดการน้ำดื่มและน้ำเสีย แต่จะแตกต่างเฉพาะการจัดการด้านการผลิตและการตลาดซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะของธุรกิจนั้นๆ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ด้วย

จากการกำหนดกลุ่มประชากรที่ก้าวมาข้างต้น ทำให้จำนวนประชากรมีขนาดเล็ก ซึ่งอาจส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น และควรศึกษาวิธีวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอื่นๆ ที่น่าสนใจ อาทิ มูลค่าทางการตลาด และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

บรรณานุกรม

กิ่งพร ทองใบ และ ราณี อิสิชัยกุล. (2554). การจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ ใน แนวการศึกษาชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางการบริหารธุรกิจ (หน้า 53-91). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมชาติราช.

ดวงมน จึงเสถียรทรัพย์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล ของนโยบายบรัชท์กิบาล (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). ข้อมูลราย บริษัท/หลักทรัพย์. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://www.set.or.th/set/Commonslookup.do?language=th&country=TH>

ปรัชญา จันทร์พิพิรย์. (2553). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ หลังการพื้นฟูทางการเงิน (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2553). ตัวแบบสมรรถนะองค์การ ขององค์การบริหารส่วนตำบล (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์. (2551). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เรื่องหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการในการจัดให้มีระบบการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของ บริษัทหลักทรัพย์ พ.ศ. 2551. ประกาศ ณ วันที่ 28 เมษายน 2551.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12, 171–188.

Asgary, A., Anjum, M. A., & Azimi, N. (2012). Disaster recovery and business continuity after the 2010 flood in Pakistan: Case of small businesses. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2, 46–56.

Atkinson, C.L. (2011). *An evaluation of the impact of local government institutions on business resilience in disaster* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.

Brewton, K.E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 156–166.

British Standards Institution. (2006). *BS 25999-1:2006 business continuity management—Part 1: Code of practice*. London: British Standards Institution.

British Standards Institution. (2007). *BS 25999-2:2007 business continuity management—Part 2: Specification*. London: British Standards Institution.

Burckhardt, O.H. (2012). *Leadership and crisis management at continental and lufthansa: Critical success factors for airline executives* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Colbert, C. J. (2010). *Telework as part of a business continuity strategy: A path toward organizational resilience* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5) 46–51.

Davis, K.M., & Gardner, W. L. (2012). Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences. *The Leadership Quarterly*, (23), 918–933.

Edgar, W. B., & Lockwood, C. (2008). Organizational competencies: Clarifying the construct. *Journal of Business Inquiry: Research, Education, and Application*, 7(1), 21–32.

Ervin, C. N. (2011). *A qualitative study: Effective leadership style(s) in a mortgage banking industry during a financial crisis* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Gulati, R. (2010). *Reorganize for resilience: Putting customers at the center of your business*. Harvard: Harvard BusinessPress.

Hadley, C.N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., & Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, (22), 633–648.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harward Business Review*, 81(9), 52–63.

Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E.M. (2004). Business continuity management: Time for strategic role?. *Long Range Planning*, (37) 435–457.

Hibberd, G. (2011). Developing a BCM strategy in line with business strategy. In Andrew Hiles. *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (pp. 23–30). United Kingdom: John Wiley & Sons.

International Organization for Standardization. (2012). *ISO 22301:2012 societal security-business continuity management systems-requirement*. Switzerland: International Organization for Standardization.

Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrity framework. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762–773.

Karim, A. J. (2011). Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity management to face business disaster. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 183–192.

Kleef, J. A. G. V., & Roome, N. J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: A research agenda. *Journal of Cleaner Production*, (15) 38–51.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, (21), 243–255.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, (13), 111–125.

Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G.M. (2012). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116.

Lourenço, I. C., & Branco, M. C. (2013). Determinants of corporate sustainability performance in emerging markets: The Brazilian case. *Journal of Cleaner Production*, 57, 134–141.

McDaniels, T., Chang, S., Cole, D., Mikawoz, J., & Longstaff, H. (2008). Fostering resilience to extreme events within infrastructure systems: Characterizing decision contexts for mitigation and adaptation. *Retail Banking Business Processes*, (18), 310–318.

Miller, S. G. (2012). *Leading through crisis: Competencies for effective sport security professionals* (Doctoral dissertation, The University of Southern Mississippi).

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2013). Antecedents of organizational resilience in economic crises– an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428.

Rahman, W. A., W. A. (2012). *A study to determine the impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia* (Doctoral dissertation, Lawrence Technological University).

Rajaguru, R., & Matanda, M. J. (2012). Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 620–632.

Robb, D. J. (2003). *Building organizational resilience: Creating double-loop organizational learning through application of a Jungian System Theory* (Doctoral dissertation, Fielding Graduate Institute).

Romine, J. (2012). *Business continuity and resilience engineering–how organizations prepare to survive disruptions to vital digital infrastructure* (Master's thesis, The Ohio State University).

Rose-Smith, C. (2012). *A correlational analysis of leadership traits and styles of emergency managers related to effective emergency management* (Doctoral dissertation, Walden University).

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, (57), 518–532.

Stipicevic, K. (2011). *Impact of organizational resilience on firm longevity: A comparative study of two financial firms impacted by the 2007-2008 financial crisis* (Doctoral dissertation, The University of Maryland University College).

Thompson, D. D. P. (2010). *Building effectiveness in multi-state disaster management system: The case of the caribbean disaster and emergency response agency* (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).

Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center. Disaster Research Center. Retrieved June 1, 2013, from <http://udspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/735/PP329.pdf?sequence=1>

Walach, C. E. (2011). *A manager's rationale for a pre-trauma developmental approach to resilience: A symbolic interactionist's perspective* (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).

Zangiski, M., Lima, E., & Costa, S. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 76–89.

Zobel, C. W. (2011). Representing perceived tradeoffs in defining disaster resilience. *Decision Support Systems*, (50), 394–403.

Translated Thai References

Chandasuwan, P. (2011). *Leadership, organizational culture and organizational effectiveness of the schools managed by Bangkok Metropolitan Administration: Structural equation modeling* (Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration). (in Thai)

Chandratip, P. (2010). *Factors affecting business performance after financial rehabilitation* (Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration). (in Thai)

Chuengsatiansup, D. (2009). *Factors affecting the effectiveness of corporate governance policy: The case of Thai listed companies.* (Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration). (in Thai)

Jomboonruang, P. (2010). *The organizational competencies model for Tambol Administration Organization (TAO)* (Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration). (in Thai)

Navavongsathian, A. (2008). *The factors affecting sustainable growth of family businesses on the Stock Exchange of Thailand* (Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration). (in Thai)

The Securities and Exchange Commission. (2008). *Announcement of the securities and exchange commission: listed 2008. The criteria, conditions and procedures to provide a system of risk management for the company's ongoing business operations.* April 28, 2008. (in Thai)

The Stock Exchange of Thailand. (2008). Companies/securities in focus. Retrieved February 8, 2013, from <http://www.set.or.th/set/Commonslookup.do?language=th&country=TH> (in Thai)

Thongbai, K., & Esichaikul R. (2011). Change management and leadership. In *Concept, theory and principle of business Administration* (pp. 53-91). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)



ธิดาพร ทองเรือง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจุลจอมเกล้าธนบุรี และวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิต (สาขาวิศวกรรมการผลิต) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



รายี อลิขัยกุล สำเร็จการศึกษา D.B.A. (Tourism), University of Strathclyde, UK, M.A. (Public Administration), ร.บ. (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



กัลยานี ภาคอัต สำเร็จการศึกษา Ph.D. (Finance) RMIT University, M.Bus. (By Research), พบ.ม. (บริหารธุรกิจ), บช.บ. ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ สำเร็จการศึกษา Doctor of Philosophy (Statistics), University of Michigan, Master of Arts (Applied Statistics), University of Michigan และ Bachelor of Science (Mathematics and Statistics (Double Majors)), University of Wisconsin ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะพัฒนาชีวศาสตร์และ การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย