

ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ  
สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียน  
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

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

ธิดาพร ทองเรือง<sup>1</sup>

Tidabhorn Tongruang

ราณี อธิชัยกุล<sup>2</sup>

Ranee Esichaikul

กัลยานี ภาคอัติ<sup>3</sup>

Gallayanee Parkatt

อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์<sup>4</sup>

Anupap Somboonsawatdee

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประชากรในการศึกษาคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและจากงบการเงินจากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจคือภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์กร โดยภาวะผู้นำมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านสมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

**คำสำคัญ:** การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

<sup>2</sup>สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

<sup>3</sup>สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

<sup>4</sup>คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี 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 และปัญหาหน้าผาการคลัง (Fiscal Cliff) ในสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ. 2554 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและธุรกิจทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรและผลกระทบต่อองค์กรหากเป็นความเสี่ยงภายนอกองค์กรหรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น หากเป็นความเสี่ยงภายในองค์กรหรือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ องค์กรอาจหาวิธีแก้ไข ปัญหาได้ในระยะเวลาหนึ่ง เช่น สถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัย ระบบบัญชีที่มีการบันทึกข้อมูลผิดพลาด วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยมีเหตุการณ์สำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อระดับประเทศ อาทิ ปัญหานี้เสียในระบบสถาบันการเงินปี พ.ศ. 2540 ธนาคารแห่งประเทศไทย ออกมาตรการสกัดกั้นเงินบาทแข็งปี พ.ศ. 2549 ธรณีพิบัติภัย (Tsunami) ปี พ.ศ. 2547 มหาอุทกภัยปี พ.ศ. 2554 และวิกฤตค่าเงินบาทแข็งปี พ.ศ. 2556 ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว เป็นอย่างมาก เนื่องจากระดับค่าดัชนีตลาดหลักทรัพย์จะเกิดความผันผวนรุนแรงจากการขายหุ้นของกลุ่มนักลงทุน อันสืบเนื่องมาจากความไม่เชื่อมั่นในการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ส่งผลให้บางบริษัทไม่สามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ต้องลดทุน เปลี่ยนผู้บริหาร ขายหุ้น หรือเกิดภาวะชะงักงันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคหรือประสพภัยคุกคาม แนวคิดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ"(Business Continuity Management: BCM) จึงเกิดขึ้นเพื่อให้ธุรกิจมีการวางแผนและพร้อมในการจัดการธุรกิจให้ต่อเนื่องและอยู่รอดได้แม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์

และตลาดหลักทรัพย์ที่ให้บริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต้องกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2551)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นกระบวนการจัดการแบบองค์รวมที่ระบุนภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรที่มีความสามารถในการตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก 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) สมรรถนะขององค์กร (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) และความยืดหยุ่นขององค์กร (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) การลงทุนที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในตลาดหลักทรัพย์จะส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลผลิต ภาวะการจ้างงาน และตัวแปรอื่นๆ ในเศรษฐกิจมหภาค ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อพัฒนาการและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลกระทบต่อระดับรายได้และความกินดีอยู่ดีของประชาชนในชาติ ดังนั้น การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร

ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนในปัจจุบัน

จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น และยังไม่มียุติศึกษาเรื่องนี้มาก่อน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) และความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

### การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าแนวคิดและทฤษฎีที่นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย คือ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ** หมายถึง การจัดการแบบองค์รวมที่ระบุนภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ (British Standard Institute, 2006; British Standard Institute, 2007; International Organization for Standardization, 2012) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ขนาดขององค์กร (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 อัตราส่วนยอดขายขององค์การเทียบกับยอดขายทั้งหมดของตลาด และความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Thompson, 2010; Atkinson, 2011; Hibberd, 2011; Asgary et al., 2012; Lourenço & Branco, 2013)

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (กึ่งพร ทองใบ และราณี อธิชัยกุล, 2554) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบตามทฤษฎีของ Bass (1985) ได้แก่ บารมี (Charisma– LS\_CHA) แรงจูงใจ (Inspirational Motivation– LS\_MOT) ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration – LS\_CON) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation – LS\_STI) โดยบารมี หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการกิจที่แตกต่างจากเดิมหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จะจูงใจและบันดาลใจให้บุคลากรทำงานโดยมอบงานที่มีความหมายและท้าทายความสามารถในการพิจารณาบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตาม และปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ ส่วนการกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึงความสามารถในการเสนอแนวคิดเห็นใหม่ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Hadley et al., 2011; Miller, 2012) ผ่านการดำเนินงานขององค์การ (Burckhardt, 2012) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rose-Smith, 2012) ผู้นำที่มีบารมีมี

ผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต (Davis & Gardner, 2012) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำส่งผลต่อคุณลักษณะของพฤติกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ (Rahman, 2012) ทั้งนี้ แนวคิดของความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การจะได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำผ่านความยืดหยุ่นขององค์การ (Stipicevic, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของ**สมรรถนะขององค์การ**ในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องขององค์การว่าหมายถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินงานในระบบหลักขององค์การได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย 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 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย คือ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางสังคม ส่วนสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจสำหรับสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ วัฒนธรรมทัศนคติการร่วมมือกันและการประสานงานสุดท้าย คือ สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 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, Mazarrol, Ghadouani, & Schilizzi, 2012)

การทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะเชิงเทคนิค สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Rajaguru & Matanda, 2012) สมรรถนะขององค์กร รูปแบบขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการภัยคุกคามที่มีประสิทธิผลผ่านผลการดำเนินงาน (Thompson, 2010) สมรรถนะขององค์กรในด้านความยืดหยุ่นส่งผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่พึงปรารถนา (Lengnick-Hall et al., 2011) สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อนความยืดหยุ่นขององค์กรคือ สินทรัพย์และความมั่งคั่ง การแข่งขันแบบพลวัต และการเรียนรู้และวัฒนธรรม (Pal et al., 2013) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรผ่านความยืดหยุ่นขององค์กร (Stipicevic, 2011) และการจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลต่อการแข่งขันขององค์กรผ่านทางเลือกเชิงดิจิทัลและความยืดหยุ่นขององค์กร (Arnold, Benford, Canada, & Sutton, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของ**ความยืดหยุ่นขององค์กร**ในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องขององค์กร ว่าหมายถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม โดยสามารถดำเนินงานในระบบหลักขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หรือสามารถควบคุมระดับความเสียหายและระยะเวลาที่เกิดความเสียหายให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้การเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ ความแข็งแกร่ง (Robustness-OR\_ROB) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy-OR\_RED) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness-OR\_RES) และความรวดเร็ว (Rapidly-OR\_RAP) โดยความแข็งแกร่ง หมายถึง ความสามารถขององค์กรประกอบระบบ และหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ในการทนต่อความเครียดและความต้องการโดยไม่เกิดความเดือดร้อนเสียหาย เสื่อมสภาพหรือสูญเสียการทำงาน ส่วนความสามารถทดแทนได้ หมายถึง ขอบเขตที่องค์ประกอบระบบหรือหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ตอบสนองความต้องการการทำงานในกรณีที่มีการหยุดชะงักการเสื่อมสภาพ

หรือการสูญเสียของการทำงานของระบบหลัก สำหรับความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ หมายถึงความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และระดมทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับความเสียหายหรือการหยุดชะงัก หรือความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุเพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมาย ส่วนความรวดเร็ว หมายถึงความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม (Tierney, 2003; McDaniel, Chang, Cole, Mikawoz, & Longstaff, 2008; Zobel, 2011; Kantur & seri-Say, 2012; Romine, 2012)

ความยืดหยุ่นขององค์กรส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องขององค์กร (Colbert, 2010) ซึ่งจะบริหารจัดการกับเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก ด้วยการลดเวลาที่เกิดการหยุดชะงักให้น้อยที่สุด และกลับคืนสู่สภาวะการดำเนินงานแบบปกติให้เร็วที่สุด (Romine, 2012) องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าวให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่วนองค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าจะมีความเปราะบางในการปรับตัวจากความสูญเสียมากกว่า และมีความต่อเนื่องทางธุรกิจน้อยกว่าอีกด้วย (Romine, 2012) หรืออาจกล่าวได้ว่าความยืดหยุ่นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง (Hamel & Valikangas, 2003; Gulati, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมได้ข้อสรุปที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจซึ่งนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

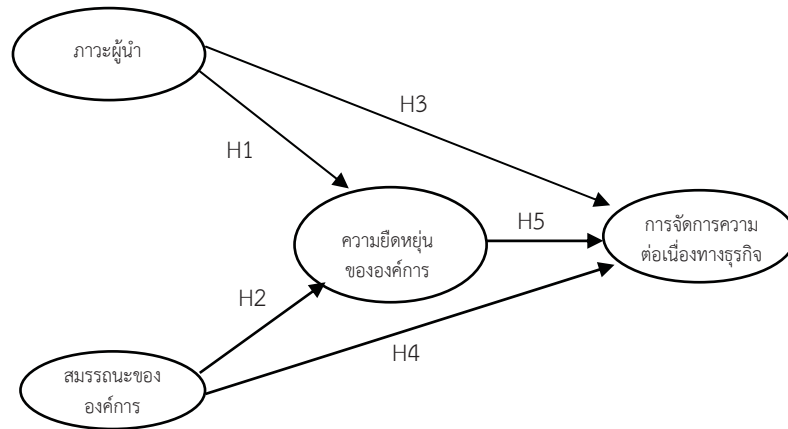
**สมมติฐานข้อที่ 2** สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

**สมมติฐานข้อที่ 3** ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

**สมมติฐานข้อที่ 4** สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

**สมมติฐานข้อที่ 5** ความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในการนี้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากร

ประชากรในการศึกษาคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 จำนวน 132 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 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) โดยใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง (5-point Likert Scale) มีคะแนน 1-5 ระดับ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary

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

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ สำหรับข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายงานที่รับผิดชอบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.6 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จำนวน 6 คน เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบโควตา (Quota Sampling) จากกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 2 คน กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม 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 = ระดับควรปรับปรุง 1.81 – 2.60 = ระดับพอใช้ 2.61 – 3.40 = ระดับปานกลาง 3.41 – 4.20 = ระดับดี 4.21 – 5.00 = ระดับดีมาก) การทดสอบความผันแปรร่วม (Multicollinearity) และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันด้วยตัวแบบสมการ

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

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

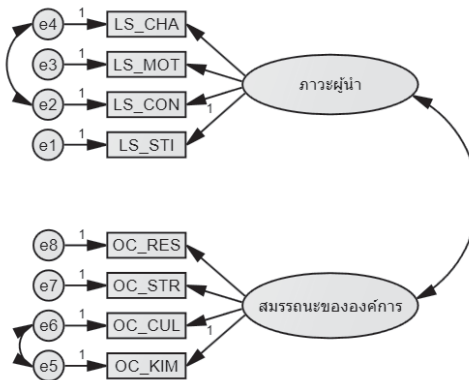
บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 109 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 38 แห่ง (ร้อยละ 34.9) กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 46 แห่ง (ร้อยละ 42.2) กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 25 แห่ง (ร้อยละ 22.9) เมื่อวิเคราะห์ในแง่ของขนาดขององค์การโดยพิจารณาจากสินทรัพย์รวม (Total Asset) พบว่าส่วนใหญ่มีสินทรัพย์รวม 2,000–4,000 ล้านบาท (ร้อยละ 43.1) และส่วนใหญ่มีระยะเวลาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบัน 20-30 ปี (ร้อยละ 68.8)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 4.103 และ S.D. = 0.659) สมรรถนะขององค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.794 และ S.D. = 0.579) ความยืดหยุ่นขององค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.929 และ S.D. = 0.593) และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย = 3.790 และ S.D. = 0.579) การวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลตัวแปรพบว่าตัวแปรที่มีค่าความเบ้สูงสุด คือ การกระตุ้นทางสติปัญญา ความสามารถในการพิจารณาบุคคลและความแข็งแกร่ง ตามลำดับ ซึ่งข้อมูลมีลักษณะเบ้ซ้าย ตัวแปรที่มีค่าความโด่งต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรทั้งหมด คือ ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งมีลักษณะต่ำกว่าเส้นโค้งปกติเล็กน้อย ทั้งนี้ ค่าความเบ้และค่าความโด่งของข้อมูลมีค่าใกล้เคียง 0.00 จึงเหมาะสมสอดคล้องกับเงื่อนไขทางสถิติการทดสอบความผันแปรร่วมของตัวแปรในการนี้ผู้วิจัย

พบว่าตัวแปรแต่ละคู่มีความสัมพันธ์ร่วมไม่มากเกินไป 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

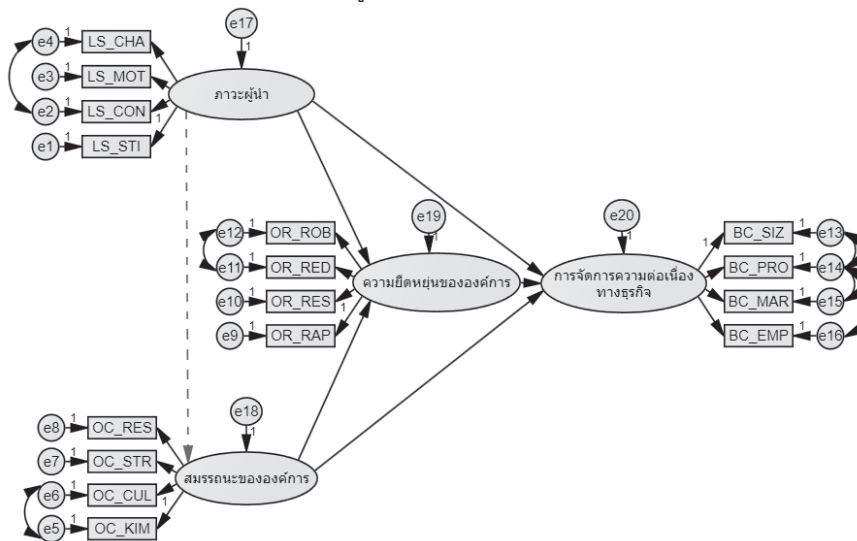
ตารางที่ 2 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันหลังปรับปรุงตัวแบบ

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

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ที่ตัวแบบเชิงสาเหตุ 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) โดยภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร = 0.668 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร = 0.877 ภาวะผู้นำมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร = 0.041 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ = 0.966 ภาวะ

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

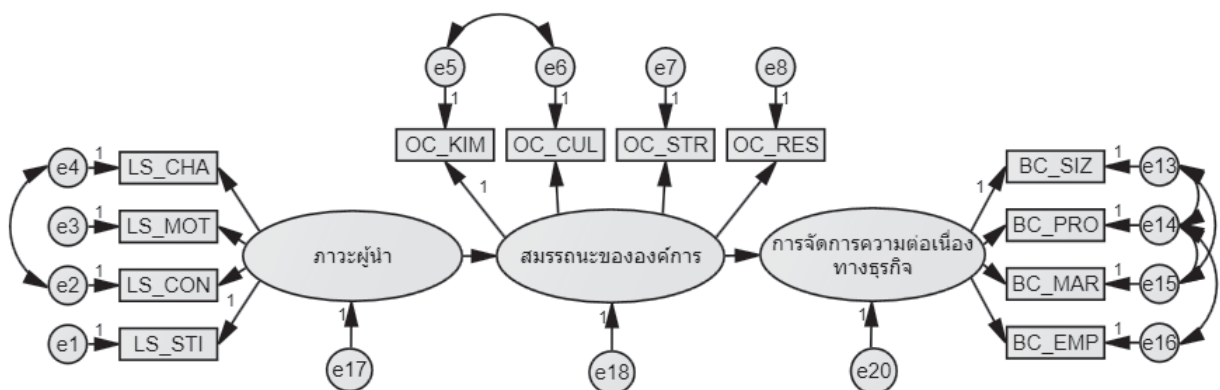
ตารางที่ 4 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการตรวจสอบ	P-value
สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ผลไม่สนับสนุน	0.009
สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ผลสนับสนุน	***
สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลไม่สนับสนุน	0.093
สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลสนับสนุน	***
สมมติฐานข้อที่ 5 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลไม่สนับสนุน	0.823

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

หลังจากการตรวจสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และยกเส้นเชื่อมระหว่างตัวแปรออกหากมีค่า 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 ปัจจัยทั้งหมดมีค่าไม่เท่ากับศูนย์โดยมีค่า C.R. มากกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร = 0.670 และสมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ = 0.965 จึงสรุปได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

#### 4. ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง คือ วิสัยทัศน์ในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทุกระดับชั้นรับรู้ สร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารองค์กร ทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท รวมถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง คือ สมรรถนะพื้นฐานด้านทรัพยากรขององค์กร สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักที่แข็งแกร่ง คือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตและการตลาด สมรรถนะทางการจัดการความรู้และสารสนเทศ โดยความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีจะสำคัญต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพน่าเชื่อถือ

ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องประกอบด้วยองค์ประกอบหลากหลายเช่น ความยืดหยุ่นด้านความแข็งแกร่ง โดยมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการปัจจุบันและความ

ต้องการที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต รวมถึงความแข็งแกร่งด้านการเงินขององค์กรในสภาวะการณ์ปกติและสภาวะการณ์วิกฤต ความยืดหยุ่นด้านความสามารถทดแทนได้ในส่วนการทำงานหลัก ความยืดหยุ่นด้านความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการบริหารงานขององค์กรแบบองค์รวม ซึ่งสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ และความยืดหยุ่นด้านความรวดเร็วในการปรับตัวและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้สามารถเตรียมตัวและปรับตัวในการบริหารธุรกิจให้สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายในองค์กรที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง คือ ภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์กรด้านทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ บุคลากรขององค์กรต้องมีคุณภาพ สมรรถนะขององค์กรด้านอื่นๆ เป็นปัจจัยรอง อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรในการร่วมมือร่วมใจการทำงานเป็นทีม และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร โดยผู้นำที่เก่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กรในระยะยาว และสามารถนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรในเชิงบวกสูง ทั้งนี้สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สมรรถนะที่องค์กรมีอยู่ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภท จะคล้ายคลึงกันในการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรบุคคล แต่จะแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะ

ของธุรกิจและการประกอบธุรกิจ ซึ่งในแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านการจัดการด้านการผลิตและการตลาดของธุรกิจนั้นๆ ทั้งนี้ ผลประกอบการ ราคาหุ้น มูลค่าทางการตลาด และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรควรมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมภายนอก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด ทั้งลูกค้าและคู่แข่ง โดยการบริหารจัดการต้องเป็นไปแบบองค์รวม มีการกำกับกิจการที่ดี เน้นการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอย่างจริงจัง

ความต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การให้ความรู้ จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การส่งเสริมการสร้างแรงงานฝีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบหลัก สนับสนุนการเปิดตลาดต่างประเทศ การจัดการคอร์ปชั่นของภาครัฐบาล และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สรุปการวิจัยและอภิปรายผล

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

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำสมรรถนะขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กรอยู่ในระดับดี ผลการวิเคราะห์หัวข้อแบบเชิงสาเหตุ พบว่าภาวะผู้นำไม่มีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งขัดแย้งกับ

ผลการศึกษาของ Herbane et al. (2004), Thompson (2010), Stipicevic (2011), และ Pal et al. (2013) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นบริบทการดำเนินธุรกิจขององค์กรในต่างประเทศ ซึ่งมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์กรมากกว่าองค์กรในประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Herbane et al. (2004) และ Stipicevic (2011) ที่กล่าวว่าสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปรัชญา จันทราทิพย์ (2553) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไม่มีผลทางตรงต่อผลประกอบการ แต่จะมีผลทางอ้อมต่อผลประกอบการผ่านสมรรถนะขององค์กรด้านกลยุทธ์การพลิกฟื้น แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ อัมพล นววงศ์เสถียร (2551) และ ดวงมน จิ่งเสถียรทรัพย์ (2552) ที่พบว่าภาวะผู้นำของธุรกิจมีผลทางตรงต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ สำหรับสมรรถนะขององค์กร ผลการวิจัยพบว่ามีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ที่ระบุว่าสมรรถนะขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับอัมพล นววงศ์เสถียร (2551) ดวงมน จิ่งเสถียรทรัพย์ (2552) และ ปรัชญา จันทราทิพย์ (2553) ที่พบว่าสมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรมีผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนี้ การวิจัยนี้ยังพบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง (2553), Thompson (2010), Arnold et al. (2011), Lengnick-Hall et al. (2011), Stipicevic (2011), และ Romine (2012) ที่พบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นบริบทการดำเนินธุรกิจของ

องค์การในต่างประเทศ ซึ่งอาจแตกต่างจากบริบทขององค์การในประเทศไทย

หลังจากการปรับปรุงตัวแบบเชิงสาเหตุ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การ โดยภาวะผู้นำมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านสมรรถนะขององค์การ และสมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ที่เรียงลำดับจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนแบ่งการตลาด ขนาดขององค์การ และสามารถในการทำกำไร ส่วนภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ที่เรียงลำดับจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการพิจารณาบุคคล แรงจูงใจ บารมี และการกระตุ้นทางสติปัญญา สำหรับสมรรถนะขององค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่เรียงลำดับจากมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุด คือ สมรรถนะขององค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะขององค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะขององค์การด้านทรัพยากรขององค์การ และสมรรถนะขององค์การด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ ทั้งนี้ ระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไม่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 2. ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยมีข้อจำกัด 2 ประการ คือ ข้อจำกัดด้านองค์ความรู้และข้อจำกัดด้านขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ข้อจำกัดด้านองค์ความรู้** เกิดจากแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่ง แม้ว่าหลายภาคส่วนได้เห็นความสำคัญของแนวคิดนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางด้านมาตรฐานและองค์การทางด้านกฎหมาย จนมีการพัฒนาแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นมาตรฐานและกฎหมายทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล และได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ แต่งานวิจัยด้านการจัดการ

ความต่อเนื่องยังคงมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การในประเทศไทย

**ข้อจำกัดทางด้านขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** เนื่องจากประชากรทั้งหมดมีจำนวน 132 บริษัท ซึ่งถือเป็นประชากรที่มีขนาดเล็ก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

## ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยมีข้อเสนอแนะ 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สนับสนุนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

**ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

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

**ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สนับสนุนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความรู้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจตรวจสอบกำกับดูแลบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดอย่างเข้มงวดตรงไปตรงมา ส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด กำหนดนโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านเงินทุนหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำและด้านสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร อาทิ กำหนดให้วัตถุดิบนำเข้าบางรายการปลอดภาษีหรือลดอัตราภาษี รวมถึงกำหนดนโยบายสิทธิประโยชน์ด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง อาทิ การควบคุมราคาค้นทุน เช่น การดูแลต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้เพื่อการส่งออก การดูแลควบคุมราคาน้ำมัน การออกกฎหมายควบคุมสินค้าจากต่างประเทศที่ไม่มีคุณภาพ และการกำหนดนโยบายด้านอื่นๆ เช่น ความชัดเจนเรื่องนโยบายแรงงาน การส่งเสริมการสร้างแรงงานฝีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม การสนับสนุนทางโลจิสติกส์ การสนับสนุนด้านพลังงานที่ใช้ในการผลิต และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว เป็นต้น

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรความยืดหยุ่นขององค์การในกรอบการวิจัย โดยความยืดหยุ่นขององค์การจะมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แต่จากผลการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นขององค์การไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในบริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีสถานะแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกับองค์การธุรกิจ在其他ประเทศ ซึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรงและมีสถานะแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าความยืดหยุ่นขององค์การเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรผนวกตัวแปรความยืดหยุ่น

ขององค์การในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีสถานะการแข่งขันสูงและมีสถานะแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อาทิ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม ฯลฯ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional) โดยเก็บข้อมูลในปี พ.ศ. 2557 ในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรทำการศึกษาระยะยาวแบบ Panel Study เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรคือกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากข้อมูลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจแต่ละประเภทในส่วนของจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรบุคคลไม่แตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกันเฉพาะการจัดการด้านการผลิตและการตลาดซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะของธุรกิจนั้นๆ ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ด้วย

จากการกำหนดกลุ่มประชากรที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้จำนวนประชากรมีขนาดเล็ก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น และควรศึกษาวิธีวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอื่นๆ ที่น่าสนใจ อาทิ มูลค่าทางการตลาดและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ และ ราณี อธิชัยกุล. (2554). การจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ ใน *แนวทางการศึกษาชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางการบริหารธุรกิจ* (หน้า 53-91). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดวงมน จิ่งเสถียรทรัพย์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของนโยบายบริษัทภิบาล* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://www.set.or.th/set/Commonlookup.do?language=th&country=TH>
- ปรัชญา จันทราทิพย์. (2553). *ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงิน* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับ ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2553). *ตัวแบบสมรรถนะองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2551). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เรื่องหลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการในการจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัทหลักทรัพย์ พ.ศ. 2551*. ประกาศ ณ วันที่ 28 เมษายน 2551.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, 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 Business Press.
- 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*. *Harvard 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)



**จิตาพร ทองเรือง** นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาขาการจัดการโลจิสติกส์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาวิศวกรรมการผลิต) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



**ราณี อลิชัยกุล** สำเร็จการศึกษา D.B.A. (Tourism), University of Strathclyde, UK, M.A. (Public Administration), ร.บ. (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



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



**อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์** 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 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย