

ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสาวธิดาพร ทองเรือง

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

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

Miss Tidabhorn Tongruang



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Doctor of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2014


หัวข้อคุณิพนธ์ ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย

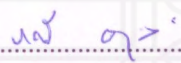
ชื่อและนามสกุล นางสาวธิดาพร ทองเรือง
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

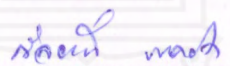
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล
2. รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัติ
3. อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์

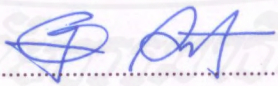
คุณิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาเอก เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2558

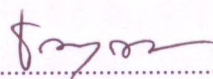
คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

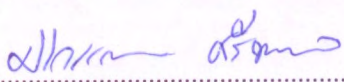

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. นาวิ นมีนะกรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัติ)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนงกรณ กุณทลบุตร)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ค.ค.

ชื่อคุณนิพนธ์ ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับ
กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย นางสาวธิดาพร ทองเรือง รหัสนักศึกษา 4543000048

ปริญญา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล (2) รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัด
(3) อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์ ปีการศึกษา 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (2) วิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ (3) พัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประชากรในการศึกษาคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 132 บริษัท การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและงบการเงินจากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ระดับของตัวแปรวิเคราะห์โดยใช้สถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียว การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันและการวิเคราะห์เส้นทางของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจคือภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การ โดยภาวะผู้นำมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านสมรรถนะขององค์การ และสมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ
และความยืดหยุ่นขององค์การ

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

Researcher: Miss Tidabhorn Tongruang; **ID:** 4543000048;

Degree: Doctor of Business Administration;

Dissertation advisors: (1) Dr. Ranee Esichaikul, Associate Professor;

(2) Dr. Ganlayanee Parkaud, Associate Professor; (3) Dr. Anupap Somboonsavatdee;

Academic year: 2014

Abstract

The purpose of this study were (1) to determine the level of leadership, organizational competence, organizational resilience and business continuity management (BCM); (2) to analyze factors affecting BCM; and (3) to develop a causal model of factors affecting BCM for manufacturing sector of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand.

The research population was 132 manufacturing companies of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand no less than 10 years. The research consisted of quantitative and qualitative research. Questionnaire was used as a data collection tool for quantitative research while in-depth interviews were data collection tools for qualitative research. Univariate statistics was employed to determine the level of variables. The structural equation model (SEM) analysis was applied for analyzing the confirmatory factor analysis and the causal relations between variables in the conceptual model.

The revealed that leadership and organizational competence factors affected BCM. Leadership had a positive indirect effect on BCM via organizational competence and organizational competence had a positive direct effect on BCM at 0.05 level of statistically significance.

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

กิตติกรรมประกาศ

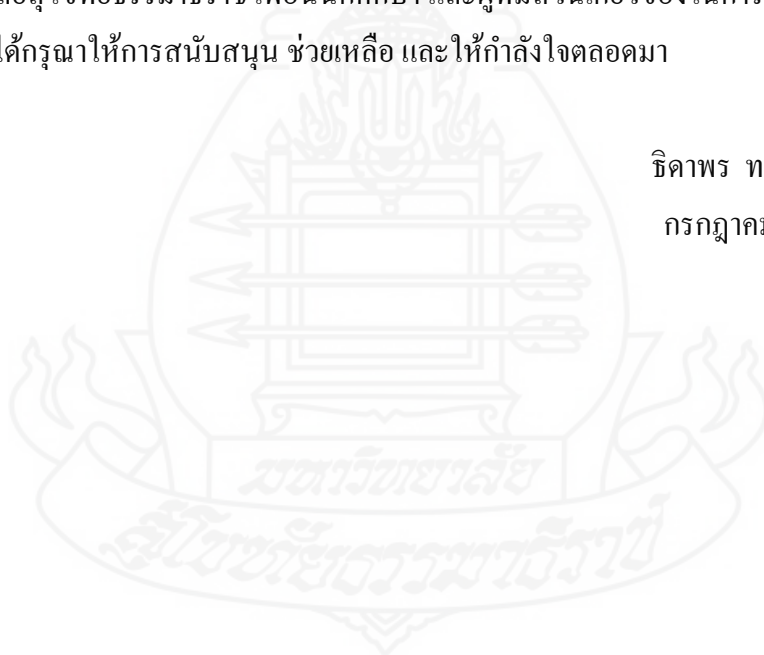
การทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิษฐ์กุล และรองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัคร อาจารย์ประจำสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และอาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์ อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ธิดาพร ทองเรือง

กรกฎาคม 2558



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	12
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร.....	37
แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	54
ประชากร.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis - CFA).....	79
ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model - SEM).....	82
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	93
ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย.....	95
ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตของ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	102
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปการวิจัย.....	106
อภิปรายผล.....	117
องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย.....	122
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	123
ข้อเสนอแนะ.....	124
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	142
ก กฎข้อบังคับ กฎหมาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	143
ข ข้อมูลการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสมรรถนะขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร.....	149
ค รายชื่อบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม และหมวดธุรกิจที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา ตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า 10 ปี.....	155
ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	162
จ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	170
ฉ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	173

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ช การสัมภาษณ์เชิงลึก.....	175
ช การวิเคราะห์ข้อมูลผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทยที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	191
ประวัติผู้วิจัย.....	196



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 16
ตารางที่ 2.2	แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร..... 40
ตารางที่ 3.1	ประชากรจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ..... 55
ตารางที่ 3.2	อัตราการตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 62
ตารางที่ 3.3	ค่าสถิติและเกณฑ์วัดระดับความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์. 67
ตารางที่ 4.1	ตัวอย่างสำหรับตัวแปรและตัวอย่างอื่นๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 69
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 72
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 74
ตารางที่ 4.4	ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร..... 76
ตารางที่ 4.5	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร (Bivariate Correlations)..... 78
ตารางที่ 4.6	ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ก่อนปรับปรุงตัวแบบ..... 80
ตารางที่ 4.7	ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังปรับปรุงตัวแบบ..... 81
ตารางที่ 4.8	ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังปรับปรุงตัวแบบ..... 82
ตารางที่ 4.9	ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง..... 83
ตารางที่ 4.10	ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1..... 85
ตารางที่ 4.11	ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ การวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังปรับปรุงครั้งที่ 1..... 86
ตารางที่ 4.12	ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13	ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ การวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 88
ตารางที่ 4.14	ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 91
ตารางที่ 4.15	ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ การวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 92
ตารางที่ 4.16	ผลการตรวจสอบสมมุติฐาน..... 94



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 8
ภาพที่ 2.1	วงจรชีวิตการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 19
ภาพที่ 2.2	องค์ประกอบของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 21
ภาพที่ 2.3	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ..... 35
ภาพที่ 2.4	องค์ประกอบขององค์ประกอบของสมรรถนะขององค์กร..... 42
ภาพที่ 2.5	องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร..... 50
ภาพที่ 2.6	กรอบแนวคิดการวิจัย – ตัวแปรและองค์ประกอบย่อย..... 53
ภาพที่ 3.1	ประชากรแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 55
ภาพที่ 3.2	ประชากรแยกตามหมวดธุรกิจ..... 56
ภาพที่ 3.3	ปริมาณการตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 62
ภาพที่ 4.1	ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 74
ภาพที่ 4.2	ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ก่อนการปรับปรุง..... 79
ภาพที่ 4.3	ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังการปรับปรุง..... 80
ภาพที่ 4.4	ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง..... 83
ภาพที่ 4.5	ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1..... 84
ภาพที่ 4.6	ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 87
ภาพที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ หลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 90
ภาพที่ 4.8	ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 90
ภาพที่ 4.9	ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 93
ภาพที่ 5.1	ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย..... 123

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และบางครั้งยังทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นระดับโลก อาทิ การก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ.2544 (Carter, 2014) วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ปี พ.ศ.2551 (วิธีร์ พานิชวงศ์, สุทธิสุนทรานุกรักษ์ และวิเชียร แก้วสมบัติ, 2553) ภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจโลกและยุโรปปี พ.ศ.2553 (BBC News, 2012) และปัญหาหน้าผาการคลัง (Fiscal Cliff) ในสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ.2554 (Calmes, 2012) ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและธุรกิจทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรและผลกระทบต่อองค์กร หากเป็นความเสี่ยงภายนอกองค์กร หรือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ก็จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น หากเป็นความเสี่ยงภายในองค์กรหรือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ องค์กรอาจหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ในระยะเวลาหนึ่ง เช่น สถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัย ระบบบัญชีที่มีการบันทึกข้อมูลผิดพลาด วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น

สำหรับประเทศไทย มีเหตุการณ์สำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและผลกระทบระดับประเทศ อาทิ ปัญหาหนี้เสียในระบบสถาบันการเงินปี พ.ศ.2540 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557) ธนาคารแห่งประเทศไทยออกมาตรการสกัดกั้นเงินบาทแข็งปี พ.ศ.2549 (กระทรวงพาณิชย์, 2550) ธรณีพิบัติภัย (Tsunami) ถล่มทางตอนใต้ของประเทศไทยปี พ.ศ.2547 (กรมทรัพยากรธรณี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2557) มหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในประเทศไทยปี พ.ศ.2554 (ทีมวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจ ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554) และวิกฤตค่าเงินบาทแข็งปี พ.ศ. 2556 (ฝ่ายวิจัยความเสี่ยงธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย, 2556) ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างมาก

เนื่องจากระดับค่าดัชนีตลาดหลักทรัพย์จะเกิดความผันผวนรุนแรงจากการขายหุ้นของกลุ่มนักลงทุน อันสืบเนื่องมาจากความไม่เชื่อมั่นในการลงทุนในหลักทรัพย์ ส่งผลให้บางบริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ต้องลดทุน เปลี่ยนผู้บริหาร การขายหุ้น หรือเกิดภาวะชะงักงันในการดำเนินธุรกิจ

ด้วยแนวโน้มของโลกที่มีนัยต่อตลาดทุนของประเทศไทย อาทิ ปัญหาเสถียรภาพทางการเงินในตลาดโลก ทั้งปัญหา Subprime ในสหรัฐอเมริกาและปัญหาหนี้สาธารณะของประเทศในแถบยุโรป ประกอบกับระดับการเชื่อมโยงของระบบเศรษฐกิจและการเงินโลกที่มีมากขึ้นทั้งในลักษณะการรวมกลุ่มเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ย้อนนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อระบบที่ทำให้ปัญหาของตลาดหนึ่งส่งผลกระทบต่ออีกตลาดหนึ่ง ได้ง่ายและรวดเร็ว และในลักษณะการเชื่อมโยงของตลาดทุนทั้งภายในและข้ามภูมิภาคจากความต้องการของผู้ลงทุนสถาบันที่แสวงหาช่องทางการลงทุนที่เน้นความรวดเร็ว ประสิทธิภาพการซื้อขายสูง ต้นทุนต่ำ และการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทำให้การเชื่อมโยงด้านการเงินการลงทุนสะดวกขึ้น รวมทั้งการผ่อนคลายกฎเกณฑ์ การเคลื่อนย้ายเงินทุนและการลงทุนข้ามประเทศ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร โดยปัญหาโลกร้อนและการขาดแคลนทรัพยากรจะทวีความรุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศน์และภาวะภัยธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อที่กว้างไกลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้การขาดแคลนอาหารที่เป็นผลิตผลทางการเกษตร อาจทำให้ราคาอาหารและสินค้าผันผวนมากขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจก่อให้เกิดความต้องการสินค้าในตลาดทุนเพื่อเป็นเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2558)

รวมถึงปัญหาสังคมผู้สูงอายุ จากการที่มีประชากรผู้สูงอายุมากขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้สัดส่วนผู้สูงอายุต่อวัยแรงงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาสังคมและภาระทางการคลังของรัฐบาล ในขณะที่เดียวกันปริมาณเงินออมทั่วโลกจะมีมากขึ้นและจะไหลไปหาแหล่งลงทุนต่างๆมากขึ้นในแหล่งลงทุนที่มีความมั่นคงและสร้างผลตอบแทนระยะยาวให้แก่คนที่อยู่ในวัยทำงานปัจจุบัน เพื่อรองรับการเกษียณอายุในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตลาดทุนโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2558) ดังนั้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคหรือประสพภัยคุกคาม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานของได้อย่างต่อเนื่องและอยู่รอดได้แม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง

จากความสำคัญดังที่กล่าวมา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้กำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต้องจัดให้มีการกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ที่ได้รับ

ความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2551) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังเหตุการณ์มหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในประเทศไทยปี พ.ศ. 2554 ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสียหายรุนแรงและใช้ระยะเวลาในการฟื้นฟูธุรกิจยาวนานต่อบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงได้มีการทบทวนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจอันเนื่องมาจากวิกฤตดังกล่าว เพื่อเป็นแบบแผนในการเตรียมตัวรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และสามารถมั่นใจว่าส่วนงานสำคัญของบริษัทหลักทรัพย์จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือกลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสมเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติของบริษัทหลักทรัพย์ต้องหยุดชะงัก (Asia News Monitor, 2011)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM) เป็นกระบวนการจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรที่มีความสามารถในการตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ราคาสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ (International Organization for Standardization, 2012) นอกจากนี้ ขอบข่ายของการจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ หมายรวมถึง การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) การวางแผนตามสถานการณ์ (Contingency Planning) การรับมือภัยพิบัติ (Disaster Recovery) และการจัดการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Management) (Jacobsen and Kerr, 2011) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่าการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ขนาดขององค์กร (Size) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551; Thompson, 2010; Atkinson, 2011; Hibberd, 2011; Asgary, Anjum & Azimi, 2012; Lourenco, 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยหลายงานแสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เช่น ภาวะผู้นำ (Ervin, 2011; Hadley, Pittinsky, Sommer & Zhu, 2011; Stipicevic, 2011; Burckhardt, 2012; Davis & Gardner, 2012; Rahman, 2012; 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 เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Coutu, 2002; Hamel & Valikangas, 2003; Gulati, 2010; Colbert, 2010; Romine, 2012)

ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต (Hadley, Pittinsky, Sommer & Zhu, 2011; Miller, 2012) ผ่านการดำเนินงานขององค์กร (Burckhardt, 2012) โดยปัจจัยด้านทักษะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นในการจัดการภาวะวิกฤติทางการเงิน และการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Ervin, 2011; Rahman, 2012) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Smith, 2012) ผู้นำที่มีบารมีมีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต (Davis & Gardner, 2012) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำส่งผลต่อคุณลักษณะของพฤติกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร (Rahman, 2012) แนวคิดของความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรจะได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำผ่านความยืดหยุ่นขององค์กร (Stipicevic, 2011)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ การตัดสินใจ และการประสานงาน (Romine, 2012) ความสามารถขององค์กร เช่น การจัดการความรู้ ความร่วมมือ สิ่งอำนวยความสะดวก และประสบการณ์ มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Asgary, Anjum & Azimi, 2012) สมรรถนะในการค้นพบทางเลือกใหม่ สมรรถนะในการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานที่มีความหลากหลาย และปัจจัยในการดำเนินงานส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ (Kleef & Roome, 2007) ทรัพยากรมนุษย์และความรับผิดชอบ การวางแผนและกระบวนการที่เกี่ยวกับความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสื่อสารและโครงสร้าง และทัศนคติและการเป็นเจ้าของ ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Herbane, Elliott & Smartz, 2004) สมรรถนะเชิงเทคนิค สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Rajaguru & Matanda, 2012) สมรรถนะขององค์กร รูปแบบขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการภัยคุกคามที่มีประสิทธิผลผ่านผลการดำเนินงาน (Thompson, 2010) สมรรถนะขององค์กรในด้านความยืดหยุ่นส่งผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่พึงปรารถนา (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011) สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อนความยืดหยุ่นขององค์กรคือ สินทรัพย์และความมั่งคั่ง การแข่งขันแบบพลวัต และการเรียนรู้และวัฒนธรรม (Pal, Torstensson & Mattila, 2013) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรผ่านความยืดหยุ่นขององค์กร (Stipicevic, 2011) การจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลต่อการแข่งขันขององค์กรผ่านทางเลือกเชิงดิจิทัลและความยืดหยุ่นขององค์กร (Arnold, Benford, Canada & Sutton, 2011)

ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องขององค์กร (Colbert, 2010) ซึ่งจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก ด้วยการลดเวลาที่เกิดการหยุดชะงักให้น้อยที่สุด และกลับคืนสู่สภาวะการดำเนินงาน

แบบปกติให้เร็วที่สุด (Romine, 2012) ความสามารถเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร (Bauernhansl, Mandel & Diermann, 2012) ฐานลูกค้า โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี สมรรถนะหลักทางการจัดการผู้ส่งมอบและการกระจายสินค้า เครือข่าย วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน มีผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Gupta, 2012) องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าวให้เป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนองค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าจะมีความเปราะบางในการปรับตัวจากความเสี่ยงมากกว่าและมีความต่อเนื่องทางธุรกิจน้อยกว่าอีกด้วย (Romine, 2012) หรืออาจกล่าวได้ว่าความยืดหยุ่นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง (Hamel & Valikangas, 2003; Gulati, 2010)

ปัจจุบันบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 526 บริษัท ซึ่งจำแนกได้เป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคและบริโภค ธุรกิจการเงิน สินค้าอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ทรัพยากร บริการ และเทคโนโลยี โดยมีมูลค่าการซื้อขายต่อปีประมาณ 10.37 ล้านล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้มีกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ประกอบด้วย 3 กลุ่มอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคและบริโภค และสินค้าอุตสาหกรรม เป็นจำนวน 119 บริษัท มีมูลค่าการซื้อขายต่อปีประมาณ 2.17 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) คิดเป็นร้อยละ 20.1 ของมูลค่าการซื้อขายต่อปีรวม และในด้านภาวะการทำงานของประชากรในประเทศไทย ในภาคการผลิตนั้นมีสถิติการทำงานประมาณ 18.0 ล้านคน คิดเป็นอัตราการจ้างงานในภาคการผลิตร้อยละ 47.7 ของอัตราการจ้างงานรวม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2557) ผลจากการเพิ่มขึ้นของการลงทุนของธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในตลาดหลักทรัพย์จะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ภาวะการทำงาน และตัวแปรอื่นๆ ในเศรษฐกิจมหภาค ซึ่งนับเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพัฒนาการและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลต่อระดับรายได้และความกินดีอยู่ดีของประชาชนในชาติ ดังนั้น การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนในปัจจุบัน

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

2. คำถามการวิจัย

2.1 ระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นอย่างไร

2.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างไร

2.3 ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ควรมีลักษณะอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.3 เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

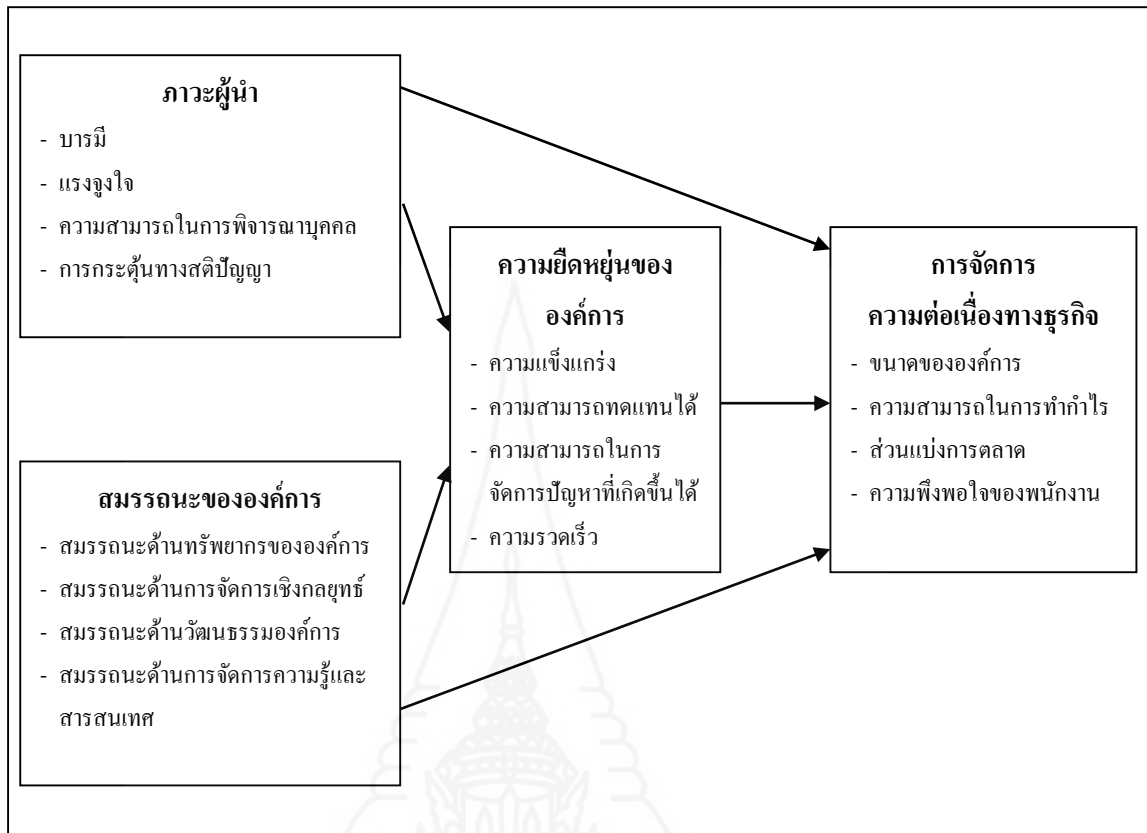
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งแนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ดังภาพที่ 1.1) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามทฤษฎีของ Bass (1985) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ บารมี (Charisma) แรงจูงใจ (Inspirational Motivation) ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และบูรณาการองค์ประกอบย่อยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Leonard-Barton, 1992; Robb, 2003; Sanchez, 2004; Edgar and Lockwood, 2008; Atkinson, 2011; Brewton, Danes, Stafford & Haynes, 2010; Karim, 2011; Walach, 2011; Zangiski, Lima & Costa, 2011; Limnios, Mazarrol, Ghadouani & Schilizzi, 2012) ดังนี้ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources Competence) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competence) สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Competence) และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ (Knowledge & Information Management Competence)

ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ความแข็งแกร่ง (Robustness) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness) ความรวดเร็ว (Rapidity) (Tierney, 2003; McDaniels, Chang, Cole, Mikawoz & Longstaff, 2008; Zobel, 2011; Kantur & Iseri-Say, 2012; Romine, 2012)

ตัวแปรตาม คือ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ขนาดขององค์กร (Size) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551; Thompson, 2010; Atkinson, 2011; Hibberd, 2011; Asgary, Anjum & Azimi, 2012; Lourenco, 2013)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

- 5.1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร
- 5.2 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร
- 5.3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 5.4 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 5.5 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6. ขอบเขตการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ตามทฤษฎีของ Bass (1985) สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) ตามแนวคิดของ Leonard-Barton (1992) และความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ตามแนวความคิดของ Tierney (2003) ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ตามแนวความคิดของ International Organization for Standardization (2012) สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีที่ตั้งในภูมิภาคต่างๆของประเทศไทย

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 39 บริษัท กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 57 บริษัท และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 36 บริษัท มีมูลค่าการซื้อขายต่อปีรวมทั้งสิ้นประมาณ 2.17 ล้านล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20.93 ของมูลค่าการซื้อขายรวมในตลาดหลักทรัพย์ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) จากการที่ประชากรมีขนาดเล็ก ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

6.4 ขอบเขตด้านเวลา

ข้อมูลการวิจัยในปี พ.ศ. 2557 - 2558

7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

7.1 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) หมายถึง การจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัย

คุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ โดยมีผลประกอบการเติบโตอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ ขนาดขององค์กร (Size) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

7.2 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของประธานกรรมการ ประธานกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการ ในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ บารมี (Charisma) แรงจูงใจ (Inspirational Motivation) ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)

7.3 สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานในระบบหลักขององค์กร ได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources Competence) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competence) สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Competence) และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ (Knowledge & Information Management Competence)

7.4 ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม โดยสามารถดำเนินงานในระบบหลักขององค์กร ได้อย่างต่อเนื่อง หรือสามารถควบคุมระดับความเสียหายและระยะเวลาที่เกิดความเสียหายให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้การเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ ความแข็งแกร่ง (Robustness) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness) และความรวดเร็ว (Rapidity)

7.5 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายถึง บริษัทที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรม

เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เข้าใจถึงปัจจัยภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

8.2 เจ้าของกิจการและผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร

8.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิเช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพัฒนาระดับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

8.4 รัฐบาลในฐานะผู้กำหนดนโยบายส่งเสริมความสามารถในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมความสามารถในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม

8.5 ผู้บริหารขององค์กรอื่นๆ ได้เข้าใจถึงปัจจัยภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

8.6 ผู้บริหารขององค์กรอื่นๆ สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร

8.7 ผู้ที่สนใจได้เข้าใจถึงปัจจัยภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2 เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย (1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (2) ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (3) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร และ (4) แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร โดยการทบทวนวรรณกรรมจะกล่าวถึงความเป็นมาของแนวคิด ความหมาย องค์ประกอบ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.1 ความเป็นมาของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเริ่มต้นจากการวางแผนรับมือภัยพิบัติ (Disaster Recovery Planning) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติเป็นการวางแผนตามสถานการณ์ (Contingency Planning) และสุดท้ายถูกพัฒนาเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเดิมการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ แต่หลังจากนั้นได้ขยายขอบข่ายสู่ระดับองค์กรในกระบวนการดำเนินการหลัก (Elliott, Swartz, & Herbane, 2010) การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเกิดในอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงและมีระดับการควบคุมด้านกฎระเบียบสูง แต่ปัจจุบันได้ขยายตัวเข้าสู่ทุกภาคส่วนและองค์กรทุกประเภทอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว (Watters, 2010)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM) เป็นการจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ (British Standard Institute, 2006; British Standard Institute, 2007; International Organization for Standardization, 2012; Disaster Recovery Journal and Business Continuity Institute, 2013) โดยกระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) (Establishing) – การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การควบคุม กระบวนการ และระเบียบวิธีปฏิบัติของความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุงความ

ต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะส่งผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม (2) การนำไปปฏิบัติและการดำเนินงาน (Implementing and Operating) – การนำนโยบาย การควบคุม กระบวนการ และระเบียบวิธีปฏิบัติของความต่อเนื่องทางธุรกิจไปใช้และการดำเนินงาน (3) การเฝ้าติดตามและการทบทวน (Monitoring and Reviewing) – เฝ้าติดตามและทบทวนผลการดำเนินการของนโยบายและวัตถุประสงค์ของความต่อเนื่องทางธุรกิจ รายงานผลของการจัดการเพื่อทบทวน และกำหนดและอนุมัติดำเนินการสำหรับการฟื้นฟูและการปรับปรุง และ (4) การรักษาและการปรับปรุง (Maintaining and Improving) – การรักษาและการปรับปรุงระบบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยการปฏิบัติการป้องกันและแก้ไข บนพื้นฐานของผลการทบทวนการจัดการและการประเมินซ้ำของขอบข่ายของระบบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและนโยบายและวัตถุประสงค์ของความต่อเนื่องทางธุรกิจ (British Standards Institution, 2007)

ในขอบข่ายของการจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ หมายถึง การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) การวางแผนตามสถานการณ์ (Contingency Planning) การรับมือภัยพิบัติ (Disaster Recovery) และการจัดการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Management) (Jacobsen & Kerr, 2011) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) หมายถึง การประสานงานโดยรวมของการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กรในเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ด้วยเป้าหมายในการหลีกเลี่ยงหรือทำให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดต่อผลประโยชน์ขององค์กร ชื่อเสียง และความสามารถในการดำเนินงาน ตัวอย่างภาวะวิกฤตขององค์กร อาทิ คดีความเกี่ยวกับข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ การประพาดตัวไม่เหมาะสมทางจริยธรรมของฝ่ายบริหาร ความรุนแรงในสถานที่ทำงาน การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ปัญหาแรงงาน การสูญเสียของโครงสร้างพื้นฐานในการผลิต ราคาหุ้นตกลงอย่างรุนแรง (The Disaster Recovery Journal, 2013)

การวางแผนตามสถานการณ์ (Contingency Planning) หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาการจัดลำดับและระเบียบขั้นตอนขั้นสูงซึ่งทำให้องค์กรตอบสนองเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร การรับมือภัยพิบัติ (Disaster Recovery) หมายถึง ความต่อเนื่องของธุรกิจในเชิงเทคนิค การรวบรวมทรัพยากรและกิจกรรมในการสร้างการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลับมาใช้ใหม่ได้ตามปกติ ณ ทางเลือกตามการหยุดชะงักของการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การรับมือภัยพิบัติรวมถึงการเริ่มต้นใหม่ภายหลังและการฟื้นฟูการดำเนินงาน ณ สถานที่ที่มีความถาวรมากขึ้น และการจัดการภาวะฉุกเฉิน/การเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉิน (Emergency Management / Emergency Preparedness) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้องค์กรหรือชุมชนตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินในลักษณะประสานกันได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันมิให้เสียชีวิตและลดการบาดเจ็บและความเสียหายของทรัพย์สินให้น้อย

ที่สุด (The Disaster Recovery Journal, 2013) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการจัดการภาวะวิกฤต การวางแผนตามสถานการณ์ การรับมือภัยพิบัติ และการจัดการภาวะฉุกเฉินเป็นกระบวนการจัดการภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกันกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แนวคิดของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดมุ่งเน้นเทคโนโลยี แนวคิดมุ่งเน้นการตรวจสอบ แนวคิดมุ่งเน้นคุณค่า และแนวคิดมุ่งเน้นความสามารถของความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.1.1 แนวคิดมุ่งเน้นเทคโนโลยี เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการป้องกันคอมพิวเตอร์และส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างทศวรรษที่ 1970 สมมติฐานทั่วไปคือธุรกิจจะหยุดชะงักหากมีความผิดพลาดทางเทคโนโลยี หลักฐานอ้างอิงคือการมี BS 7799 – Information Security Management โดย British Standard Institute แนวคิดนี้เกิดจากการหยุดชะงักของธุรกิจซึ่งมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดทางเทคโนโลยี ดังนั้นจึงมีการจึงมีการปกป้องระบบฮาร์ดแวร์ เช่น ระบบเมนเฟรมขององค์กร Kuong และ Isaacson (1986) ได้มุ่งเน้นฮาร์ดแวร์โดยเป็นผู้ที่ริเริ่มการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning – BCP) ซึ่งเสนอให้มีแผนการประมวลผลข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Data Processing – EDP) จากหลายแผนก โดยได้รับการยอมรับว่าระบบคอมพิวเตอร์นั้นมีความน่าเชื่อถือ Ginn (1989) ได้อ้างว่าการรับมือภัยพิบัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Disaster Recovery) สามารถถูกตรวจสอบกลับอุตสาหกรรมธนาคารของสหรัฐอเมริกาเพื่อปกป้องศูนย์ข้อมูลขององค์กรในช่วงก่อนทศวรรษที่ 1970s สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดแผนการสำรองข้อมูลหรือการรับมืออย่างเป็นทางการเป็นระบบ ซึ่งหลายๆแนวคิดและแนวปฏิบัติยังคงถูกนำมาใช้ในการรับมือภัยพิบัติ (Disaster Recovery) จนถึงปัจจุบัน

1.1.2 แนวคิดมุ่งเน้นการตรวจสอบ เป็นแนวคิดที่เกิดจากกฎข้อบังคับ การกำกับดูแลองค์กร หรือความต้องการของลูกค้า เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการออกกฎหมายเฉพาะบางฉบับ ในประเทศอังกฤษ สถาบัน British Standard Institute ได้ออกมาตรฐาน BS 25999: 2006 – Business Continuity Management (International Organization for Standardization, 2006) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ไปจนถึงซัพพลายเออร์ขนาดเล็ก และสถาบัน Financial Services Authority ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับผู้ให้บริการด้านการเงินขึ้นเพื่อยกระดับมาตรฐานในภาคการเงิน แนวคิดมุ่งเน้นการตรวจสอบจะมีขอบข่ายกว้างกว่าแนวคิดมุ่งเน้นเทคโนโลยี ซึ่งจะถูกพิจารณาเสมือนเป็นการรับประกันหรือมุมมองตามหน้าที่ อย่างไรก็ตามยังไม่ได้ครอบคลุมถึงการสร้างสรรค์คุณค่า กระบวนการความต่อเนื่องทางธุรกิจยังคงเน้นที่การวัดตามสถานการณ์สำหรับการปกป้องระบบฮาร์ดแวร์

1.1.3 แนวคิดมุ่งเน้นคุณค่า คำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับหรือความผิดพลาดทางเทคโนโลยีน้อยกว่าความจำเป็นของธุรกิจนั้นๆ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับศักยภาพในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร โดยไม่เจาะจงแค่รายได้จากการบริโภค ขอบข่ายของมุมมองนี้ให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งถูกเปรียบเสมือนความท้าทายอันยิ่งใหญ่ในรูปแบบการดำเนินงานและการจัดการของกระบวนการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยตระหนักว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ Swartz และคณะ (1995) ได้กล่าวว่าความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นการบูรณาการของระบบทางสังคมและทางเทคนิค ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ทำให้สามารถปกป้ององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรที่นำการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ ความชำนาญนั้นก็จะนำมาสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และถูกใช้เป็นเครื่องมือในกลยุทธ์ทางการตลาดอีกด้วย ดังนั้น การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจไม่เพียงแต่ปกป้องแต่ยังมีคุณูปการต่อกระบวนการเพิ่มคุณค่าจากระบบที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือส่งผลให้มีผลประโยชน์ทางคุณค่าต่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจากความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ และความปลอดภัยที่เหนือกว่า

1.1.4 แนวคิดมุ่งเน้นความสามารถด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถขององค์กรถูกจำกัดความว่า “เป็นความสามารถสำหรับกลุ่มของทรัพยากรในการดำเนินงานหรือดำเนินกิจกรรม” ในขณะที่ทรัพยากรเป็นแหล่งของความสามารถขององค์กร ความสามารถเป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่สำคัญคือ ความสามารถในการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยความร่วมมือและการประสานงานกันของทรัพยากรซึ่งอาจมีขนาดและสถานที่ที่หลายหลายภายในองค์กร หน้าที่หรือกิจกรรมด้านความสามารถของความต่อเนื่องทางธุรกิจถูกออกแบบให้ปกป้องและรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่ยังคงรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและระบบคุณค่าไว้ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบเหนือองค์กรอื่นๆที่อยู่ในสถานะแวดล้อมเดียวกัน (Elliott, Swartz, & Herbane, 2010) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ทศวรรษ	แนวความคิด	ขอบข่าย	สิ่งกระตุ้น	กระบวนการ
1970	เทคโนโลยี	จำกัดเฉพาะเทคโนโลยี มุ่งเน้นในระบบของ องค์กรขนาดใหญ่ เช่น เมนเฟรม	สิ่งกระตุ้นทาง กายภาพภายนอก เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ระเบิด	การวัดตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นระบบ
1980	การตรวจสอบ	สิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งหมด ระบบทั้งหมด – ทั้งส่วน องค์กรและส่วนสำนักงาน	สิ่งกระตุ้นทาง กายภาพภายนอก กฎหมาย กฎข้อบังคับ	การวัดตามสถานการณ์ จากภายนอก
1990	คุณค่า	การรักษาความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน รวมถึง ลูกค้าและซัพพลายเออร์ มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมนุษย์และสังคม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรในระบบ คุณค่า	การจัดการความต่อเนื่อง ทางธุรกิจถูกพัฒนาเป็น กระบวนการของธุรกิจ ซึ่งถูกมุ่งเน้นจากระดับ ผู้จัดการ
2000	ความสามารถ	การบูรณาการความ รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมขององค์กร การจัดการความเสี่ยง และความยืดหยุ่นของ ระบบดิจิทัลเข้าด้วยกัน	ความปรารถนาในการ ปลูกฝังระเบียบปฏิบัติใน การจัดการความต่อเนื่อง ทางธุรกิจที่ถูกพัฒนามา เป็นอย่างดี	การจัดการความต่อเนื่อง ทางธุรกิจเป็นความ รับผิดชอบทั่วทั้ง องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: Elliott, Swartz, & Herbane. (2010: 15)

1.2 กฎหมายและกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

กฎหมายและกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้ดีที่สุดจากข้อกำหนดที่นำมาปะติดปะต่อกัน แต่ขาดการบูรณาการเข้าไว้ด้วยกัน และไม่ได้มีการบังคับใช้ สำหรับบริษัทในบางภาคส่วนได้นำเอาข้อกำหนดดังกล่าวมาใช้เพื่อป้องกันการหยุดชะงักของการดำเนินงาน กฎหมายและกฎข้อบังคับระดับประเทศได้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1977 คือ กฎข้อบังคับ Foreign Corrupt Practices Act สำหรับใช้ในภาคส่วนการให้บริการทางการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Government Publishing Office, 2014) ต่อมาได้มีกฎหมายและกฎข้อบังคับระดับประเทศในภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ การเงิน สุขภาพ สมาชิกองค์การต่างๆ รวมถึงกฎหมายและกฎข้อบังคับที่สามารถใช้ได้กับทุกภาคส่วนขึ้นในหลายๆ ประเทศ

แนวปฏิบัติและมาตรฐานระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะมีความแตกต่างกับกฎหมายและกฎข้อบังคับที่สามารถปฏิบัติตามความสมัครใจ ซึ่งอาจเป็นความต้องการในการทำธุรกิจนั้นๆ แนวปฏิบัติและมาตรฐานระดับประเทศได้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2000 คือแนวปฏิบัติ JSP 503 – Business Continuity Management สำหรับใช้ในภาคการทหารในประเทศอังกฤษ (Ministry of Defence - UK, 2011) ต่อมาได้มีแนวปฏิบัติและมาตรฐานระดับประเทศในภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์ การเงิน ผู้ให้บริการด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและการรับมือภัยพิบัติ รวมถึงแนวปฏิบัติและมาตรฐานที่สามารถใช้ได้กับทุกภาคส่วนขึ้นในหลายประเทศ

สำหรับแนวปฏิบัติและมาตรฐานระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ มาตรฐานด้านความยืดหยุ่นของเทคโนโลยีและมาตรฐานด้านการจัดการความเสี่ยง มาตรฐานด้านความยืดหยุ่นของเทคโนโลยีได้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992 คือแนวปฏิบัติ Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) 4.0 โดยองค์กร Information Systems Audit and Control Association (ISACA) และ IT Governance Institute (ITGI) (Penn Internal Audit, 2014) มาตรฐานล่าสุดคือมาตรฐาน ISO/IEC 27001 Information Security Management Systems โดยองค์กร International Organization for Standardization และ International Electrotechnical Commission (International Organization for Standardization, 2013)

มาตรฐานด้านการจัดการความเสี่ยงได้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1995 คือมาตรฐาน AS/NZS 4360 Risk Management Standard (Standards Association of Australia, 1999) มาตรฐานล่าสุดคือมาตรฐาน ISO 31000: 2009 Risk Management โดยองค์กร International

Organization for Standardization (International Organization for Standardization, 2009) มาตรฐานด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1995 คือมาตรฐาน NFPA 1600 โดยองค์การ National Fire Protection Association (National Fire Protection Association, 2013) มาตรฐานล่าสุดคือมาตรฐาน ISO 22301: 2012 Societal Security – Business Continuity Management Systems – Requirements โดยองค์การ International Organization for Standardization (International Organization for Standardization , 2013) (ดูภาคผนวก ก)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ทุกขนาด และทุกภาคส่วน อาทิ ภาครัฐบาล ภาคเอกชน องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคการศึกษา ภาคการผลิต เป็นต้น ขอบข่ายและโครงสร้างของโปรแกรมการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจจะมีความแตกต่างกันออกไป การใช้จะถูกรับปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละองค์กร แต่ทุกส่วนประกอบที่จำเป็นยังคงจะต้องถูกดำเนินการ (International Organization for Standardization, 2006) ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบ 6 ส่วน ดังนี้

โปรแกรมการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM programme management)

โปรแกรมการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทำให้เกิดการสร้างและการดูแลรักษาความสามารถของความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Capability) ให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร

การทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the organization)

การทำความเข้าใจองค์กรจะเป็นการจัดเตรียมข้อมูลที่บ่งบอกลำดับความสำคัญของสินค้าและบริการ รวมถึงความเร่งด่วนของกิจกรรมในการส่งมอบสินค้าและบริการ ซึ่งจะถูกระบุเป็นกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เหมาะสม

การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Determining business continuity strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการประเมินกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางการตอบสนองที่เหมาะสมกับแต่ละสินค้าหรือบริการ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการในระดับการดำเนินการและกรอบเวลาที่ยอมรับได้อย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการหยุดชะงัก โดยทางเลือกของความยืดหยุ่นและการตอบสนองได้ถูกกำหนดไว้แล้ว

การพัฒนาและการดำเนินการตอบสนองการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
(*Developing and implementing a BCM response*)

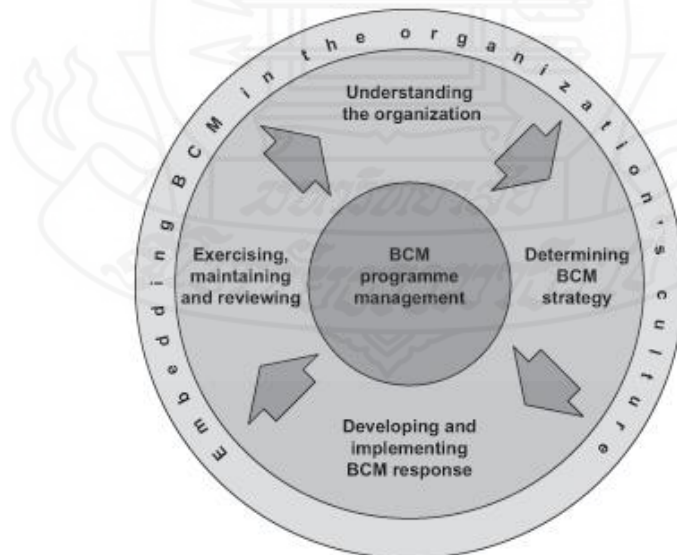
การพัฒนาและการดำเนินการตอบสนองการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะเป็นการกำหนดขอบข่ายและโครงสร้างของการจัดการอุบัติการณ์ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแผนการฟื้นฟูธุรกิจ ซึ่งรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการจะมีทั้งในระหว่างและภายหลังจากการเกิดเหตุการณ์

การฝึกปฏิบัติ การดูแลรักษา และการทบทวนการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
(*BCM exercising, maintaining and reviewing BCM arrangements*)

การฝึกปฏิบัติ การดูแลรักษา และการทบทวนการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทำให้เห็นถึงความสมบูรณ์ของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการระบุโอกาสในการปรับปรุงกลยุทธ์และแผน

การปลูกฝังการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในวัฒนธรรมองค์กร
(*Embedding BCM in the organization's culture*)

การปลูกฝังการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในวัฒนธรรมองค์กร ทำให้การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจกลายเป็นส่วนหนึ่งในคุณค่าหลักขององค์กร และค่อยๆสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าองค์กรสามารถรับมือกับการหยุดชะงักทางธุรกิจได้



ภาพที่ 2.1 วงจรชีวิตการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.3 ความหมายของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ปัจจุบันองค์การด้านมาตรฐานระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ให้ความหมายของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในแนวทางเดียวกันและเป็นสากล ดังนี้ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM) หมายถึง การจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับความยืดหยุ่นขององค์การเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ (British Standard Institute, 2006; British Standard Institute, 2007; International Organization for Standardization, 2012; Disaster Recovery Journal and Business Continuity Institute, 2013)

1.4 องค์ประกอบของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

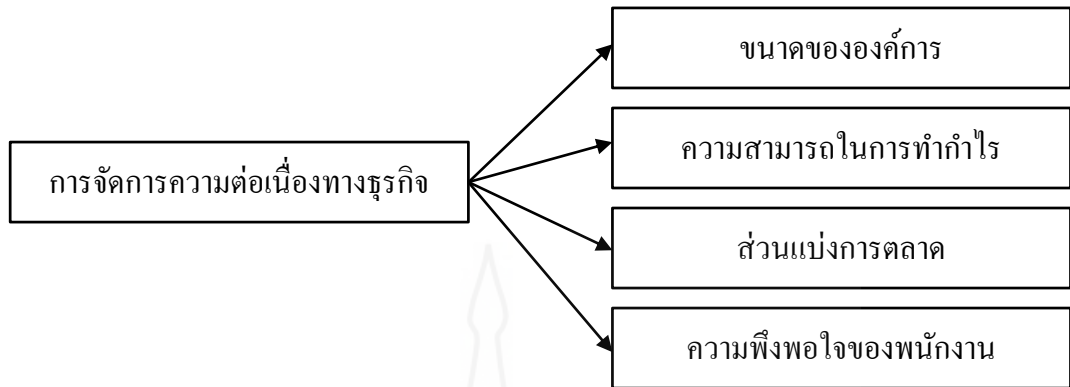
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่าการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551; Thompson, 2010; Atkinson, 2011; Hibberd, 2011; Asgary, Anjum & Azimi, 2012; Lourenco, 2013) ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้

ขนาดขององค์การ (Size) หมายถึง สิ่งที่ยืนยันว่าองค์การมีขนาดใหญ่เพียงใด สามารถวัดได้จากสินทรัพย์ทั้งหมดของบริษัท (Total Asset)

ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์การในการใช้สินทรัพย์และบริหารการดำเนินงาน สามารถวัดได้จากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity – ROE)

ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) หมายถึง อัตราส่วนยอดขายขององค์การเทียบกับยอดขายทั้งหมดของตลาด

ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งเกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์และผลตอบแทนที่ได้รับ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรจะได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำผ่านความยืดหยุ่นขององค์กร (Stipicevic, 2011) ซึ่งภาวะผู้นำส่งผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต (Hadley, Pittinsky, Sommer & Zhu, 2011) ผ่านการดำเนินงานขององค์กร (Burckhardt, 2012) โดยปัจจัยด้านทักษะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นในการจัดการภาวะวิกฤติทางการเงิน และการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Ervin, 2011; Rahman, 2012) องค์ประกอบของผู้นำได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกอบรมซึ่งส่งผลต่อการจัดการภาวะวิกฤติ (Miller, 2012) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Smith, 2012) ผู้นำที่มีบารมีมีผลต่อการจัดการภาวะวิกฤต (Davis & Gardner, 2012) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำส่งผลต่อคุณลักษณะของพฤติกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร (Rahman, 2012) ภาวะผู้นำ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน วัฒนธรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ และคณะกรรมการบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ภาวะผู้นำ ทรัพยากรขององค์กร นโยบายและกลยุทธ์ มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร (Nilipour & Nilipour, 2012)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ การตัดสินใจ และการประสานงาน (Romine, 2012) สิ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อนความยืดหยุ่นขององค์กรคือ สินทรัพย์และความมั่นคง การแข่งขันแบบพลวัต และการเรียนรู้และวัฒนธรรม (Pal, Torstensson & Mattila, 2013) ความสามารถขององค์กร เช่น การจัดการความรู้ ความร่วมมือ

ถึงอำนาจความสะดวก และประสบการณ์ มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Asgary, Anjum & Azimi, 2012) สมรรถนะในการค้นพบทางเลือกใหม่ สมรรถนะในการทำงานร่วมกัน ระหว่างทีมงานที่มีความหลากหลาย และปัจจัยในการดำเนินงานส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ (Kleef & Roome, 2007) ทรัพยากรมนุษย์และความรับผิดชอบ การวางแผนและกระบวนการที่เกี่ยวกับความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสื่อสารและโครงสร้าง และทัศนคติและการเป็นเจ้าของ ส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Herbane, Elliott & Smartz, 2004) สมรรถนะเชิงเทคนิค สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Rajaguru & Matanda, 2012) สมรรถนะขององค์กรในด้านความยืดหยุ่นส่งผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่พึงปรารถนา (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011) สมรรถนะขององค์กร รูปแบบขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการภัยคุกคามที่มีประสิทธิผลผ่านผลการดำเนินงาน (Thompson, 2010)

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถวัดได้จากระยะเวลาที่องค์กรหยุดชะงักเมื่อประสบกับภัยคุกคาม (Asgary, Anjum & Azimi, 2012) ระบบการจัดการภัยคุกคามที่มีประสิทธิผลสามารถวัดได้จาก ชีวิตและสินทรัพย์ที่สูญหายไป ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนร่วม ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ผลผลิตของทรัพยากร งบประมาณสูงสุด บทเรียนที่องค์กรได้รับ (Thompson, 2010) การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถวัดได้จากจำนวนเดือนที่องค์กรกลับสู่ภาวะปกติ และเปอร์เซ็นต์ของความสามารถขององค์กรหลังจากเกิดภัยพิบัติ (Atkinson, 2011) ตัวเลขทางบัญชีที่สำคัญในตรวจสอบการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร ได้แก่ กำไรต่อหุ้น (Earning per Share - EPS) กำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - EBITDA) และ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment - ROI) (Hibberd, 2011)

การทบทวนผลงานวิจัยสำหรับวัดผลการดำเนินงานของบริษัทที่จะทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในการพิจารณาว่าเป็นธุรกิจที่เติบโตต่อเนื่องยั่งยืนและเติบโตแต่ไม่ต่อเนื่องหรือไม่ยั่งยืน สามารถพิจารณาและวิเคราะห์จากงบการเงิน โดยการศึกษาวิเคราะห์จาก อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Ratio) ของบริษัท ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset Ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากเงินลงทุน (Return on Equity Ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt per Equity Ratio) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ ซึ่งแสดงผลการประกอบการที่ดีและมีแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง และต้องเป็นอัตราส่วนที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น (อำพล

นวนวศ์เสถียร, 2551) ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้จาก ผลผลิตภาพแรงงาน ประสิทธิภาพทางการเงิน และความพึงพอใจของเจ้าของกิจการ (นิตี รัตนปริชาเวช, 2553)

ความยั่งยืนขององค์กรสามารถวัดได้จาก ขนาดขององค์กร (Size) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity – ROE) (Zhang, 2011; Lourenco, Branco, Curto & Eugenio, 2012; Lourenco, 2013) สัดส่วนความเป็นเจ้าของของผู้ถือหุ้น (Ownership Concentration) และการเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดต่างประเทศ (International Listing Status) (Lourenco, 2013) ผลประกอบการวัดได้จาก กำไรสุทธิ (Net Profit) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment - ROI) ผลตอบแทนการขาย (Return on Sales - ROS) และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset -ROA) (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553) ความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย อุปสงค์ของผู้บริโภคซึ่งวัดได้จาก การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) ส่วนแบ่งตลาดเฉพาะ (Market Share) และส่วนแบ่งตลาดรวม (Market Share - Total) และกลยุทธ์บริษัทซึ่งวัดได้จาก อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และกำไรต่อหุ้น (EPS) (สุภานี นวกุล, 2553)

ผลประกอบการวัดได้จาก 4 องค์ประกอบคือ (1) การเติบโต ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Sales Growth) การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด (Market Share Growth) และการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) (2) การเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน (Employee Growth) (3) การทำกำไร ได้แก่ กำไรต่อยอดขาย (Return on Sales) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) กำไรขั้นต้นของกิจการ (Gross Profit) และกำไรสุทธิของกิจการ (Net profit) และ (4) ความอยู่รอด ได้แก่ อัตราส่วนการเงิน (Current ratio) และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset) (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) ผลการดำเนินงานสามารถวัดได้จาก อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ มูลค่าทางบัญชี สัดส่วนระหว่างหนี้สินต่อทุน และกระแสเงินสดอิสระ ความยั่งยืนขององค์กรวัดได้จาก ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสามารถในการทำกำไร และอัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Kushner, 2011) ผลประกอบการวัดได้จาก 2 ส่วนคือ ผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน (Finance) ได้แก่ สภาพคล่อง การบริหารสินทรัพย์ (Return of Assets หรือ ROA) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio) และผลประกอบการที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Finance) ได้แก่ ความสามารถดำเนินงานที่ตอบสนองนโยบายต่างๆ ผลการดำเนินงานหลักขององค์กรที่แสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร และการบริหารจัดการจัดการองค์กร (สมจินตนา คุ่มภักย์, 2553) ดังแสดงในตารางที่

2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (กึ่งพร ทองใบ และราณี อธิษัยกุล, 2554)

2.2 ความเป็นมาของทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีจุดเน้นที่จะทำความเข้าใจแตกต่างกันไป ดังนี้ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ และแนวคิดเกี่ยวกับบารมีผู้นำและภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

Martin (2005) กล่าวว่า ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 นักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยกว่า 200 งานเพื่อหาคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำที่ทำให้ผู้นำแตกต่างกับผู้ตาม แม้ผลของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบจะมีความแตกต่างกันมากกว่าเหมือนกัน แต่สามารถสรุปคุณลักษณะที่เป็นลักษณะเด่นของผู้นำได้ดังนี้

1) *สติปัญญา (Intelligence)* หมายถึง การมีระดับสติปัญญาสูงและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้

2) *ความคิดริเริ่ม (Initiative)* หมายถึง การมีความสามารถในการระบุความต้องการและริเริ่มกำหนดขั้นตอนในการทำงาน

3) *ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-assurance)* หมายถึง การมีความมั่นใจในตนเองในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

4) *ความสามารถในการมองภาพรวม (Overview)* หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวมของงานและสถานการณ์

5) *สุขภาพ (Health)* หมายถึง การมีสุขภาพแข็งแรง

6) *ลักษณะทางกายภาพ (Physique)* หมายถึง การมีความสูงและน้ำหนักเกินระดับเฉลี่ยของคนทั่วไป หรือการมีความสูงและน้ำหนักต่ำกว่าระดับเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญ

7) *พื้นฐานทางสังคม (Social Background)* หมายถึง การเกิดในครอบครัวที่มีสถานภาพทางสังคมสูงในสังคมนั้น

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยังคงมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำอยู่บ้าง แต่ผลการศึกษาได้รับการวิจารณ์อย่างแพร่หลาย และการวิจัยของราฟ สตอกดิลล์ (Ralph Stogdill) ในปี ค.ศ. 1948 สรุปผลกระทบของคุณลักษณะของผู้นำซึ่งทำให้แนวคิดศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเสื่อมความนิยม โดย Kreitner และ Kinicki (2004) กล่าวว่า สตอกดิลล์ได้ทำการค้นคว้าและวิจัยระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และค้นพบคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการที่เป็นคุณสมบัติของผู้นำ

- 1) *สติปัญญา ความพินิจพิจารณา*
- 2) *การฟังหาได้ การครอบงำผู้อื่น*
- 3) *ความมั่นใจในตนเอง*
- 4) *ระดับของพลังงานและกิจกรรม*
- 5) *ความรู้เกี่ยวกับงาน*

Kirkpatrick และ Locke (1991) ได้ค้นพบคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 6 ประการ ดังนี้

- 1) *แรงขับ (Drive)* ผู้นำควรมีความต้องการความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน และมีความเพียรในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) *ความปรารถนาที่จะนำหรือการจูงใจ (Desire to lead or Motivation)* ผู้นำควรมีความปรารถนาในการนำผู้อื่น โดยแสดงถึงความตั้งใจพยายามโน้มน้าวหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) *ความซื่อสัตย์และความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน (Honesty and Integrity)* ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชาภายใต้ความไว้วางใจ และมีความสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ
- 4) *ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)* ผู้นำควรมีความมั่นใจในตนเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจในความถูกต้องของเป้าหมาย และการตัดสินใจ
- 5) *สติปัญญา (Intelligence)* ผู้นำควรมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก และสามารถที่จะกำหนดควิสัยทัศน์รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยการตัดสินใจที่ถูกต้อง
- 6) *ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job-relevant Knowledge)* ผู้นำควรรอบรู้เกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้นำที่มีความรู้จะสามารถตัดสินใจได้ดีเนื่องจากจะเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นๆ

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

กลุ่มแนวคิดนี้ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาต่อผู้ตามหรือผู้ตั้งค้ำบัญชา โดยศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งหมายถึงแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกบ่อยครั้ง โดยกลุ่มศึกษาวิจัยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้นำที่ปราศจากประสิทธิผล และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลนี้ย่อมใช้ได้กับทุกสถานการณ์

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำที่น่าสนใจ ดังนี้ การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของสตอกคิลล์ (Stogdill) แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของลิเคิร์ต (Likert) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของเคิร์ท เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา นับเป็นกลุ่มแรกที่สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ. 1930 พบว่ามีรูปแบบของผู้นำ ดังนี้

1) **ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader)** เป็นผู้นำเน้นการใช้อำนาจควบคุมและตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ไม่เน้นการปรึกษาหารือ จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการให้รางวัลและการลงโทษ และเน้นผลงาน

2) **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)** เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการตัดสินใจและในการกำหนดวิธีการทำงาน ชอบการปฏิสัมพันธ์ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้อื่น คำนึงถึงความต้องการ และความรู้สึกของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

3) **ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader)** เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ตาม เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ไม่ก้าวเข้าย่ ้จัดสรรทรัพยากรหรือวัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการทำงานให้แก่บุคลากร มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยการนำของสตอกคิลล์ พบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญสรุปได้ 2 แบบ ดังนี้

1) **พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ การสนับสนุนและเป็นธุระในเรื่องของความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนและวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1947 โดยการนำของลิเคิร์ท ได้สรุปผลการวิจัยว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด ดังนี้

1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการการทำงานที่ถูกต้อง และมองว่าสมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น

2) พฤติกรรมแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้ค้ำประกันว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจ และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้า ตลอดทั้งยอมรับในความแตกต่างสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของเบลคและมูตัน ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มโอไฮโอ และได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการบริหารขึ้นในปี ค.ศ. 1964 โดยมุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานเพิ่มเติมจากกลุ่มโอไฮโอในรายละเอียดลึกซึ้ง โดยอาศัยตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และพัฒนาเป็นทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ (The Leadership Grid) ประกอบด้วยตาข่ายการบริหารแบบ 2 มิติ ที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

(1) แบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมที่คำนึงถึงคน (Concerning for people) และพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for production) ซึ่งคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มโอไฮโอ

(2) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วยระดับความมากและน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงถึงคนอยู่บนแกนตั้ง ดังนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปได้ถึง $9 \times 9 = 81$ แบบ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำหลักแบ่งได้เป็น 5 แบบด้วยกัน ดังนี้

(1) แบบ 1, 1 เรียกว่า *Impoverished Management* หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามน้อยในการทำงานให้สำเร็จและไม่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานต่ำและคำนึงถึงคนต่ำ

(2) แบบ 9, 1 เรียกว่า *Authority-Compliance Management* หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญของผลสำเร็จของงานตามมาตรฐานการทำงาน แต่ไม่สนใจในการพัฒนาขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงาน หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานสูงและคำนึงถึงคนต่ำ

(3) แบบ 1, 9 เรียกว่า *Country club Management* หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบายซึ่งเชื่อว่าจะส่งผลให้เกิดงานที่ดีตามมา หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงคนสูงและคำนึงถึงงานต่ำ

(4) แบบ 5, 5 เรียกว่า *Middle Management* หมายถึง ผู้นำที่พยายามรักษาประสิทธิผลของงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป แต่เนื่องจากไม่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งทำให้ไม่เกิดผลงานที่ดีเลิศและไม่มีทีมงานที่แข็งแกร่ง หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานปานกลางและคำนึงถึงคนปานกลาง

(5) แบบ 9, 9 เรียกว่า *Team Management* หมายถึง ผู้นำที่บูรณาการประสิทธิผลของงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและเคารพ โดยประสานงานและบูรณาการงานหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึงผู้นำที่คำนึงถึงงานสูงและคำนึงถึงคนสูง

2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยผู้นำตามสถานการณ์และเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ เช่น การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) โดยให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมของผู้นำต่อผู้ตามและการศึกษาหนทางและเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-goal Theory) โดยเน้นคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะสภาพแวดล้อมที่กำหนดปัจจัยสถานการณ์ผู้นำ

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fred Fiedler) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ในปี ค.ศ. 1967 โดยพยายามอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ ฟิเดเลอร์นำเสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นการประสานความสมดุลระหว่างการแสดงพฤติกรรมของผู้นำกับระดับของสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) การควบคุมสถานการณ์ (*Situational Control*) หมายถึง ระดับผู้นำที่สามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัยคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และ อำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่ง (Leader position power)

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของความไว้วางใจ ขอมรับนับถือ และความมั่นใจระหว่างกันและกัน ระดับความไว้วางใจ ขอมรับนับถือและความมั่นใจสูงย่อมแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำสามารถไว้วางใจและมั่นใจได้ว่าผู้ตามจะพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(2) โครงสร้างของงาน หมายถึง งานต่างๆมีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด และสามารถตรวจสอบได้ มีวิธีการทำงานเป็นขั้นตอนและสามารถสะท้อนกลับถึงผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด และระดับของงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือระดับใด ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ตามได้มาก แต่ไม่จำเป็นต้องดูแลอย่างใกล้ชิด หากงานมีโครงสร้างของงานที่มีความชัดเจน เช่น งานประจำต่างๆ ตรงกันข้าม หากงานมีเป้าหมายคลุมเครือ วิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน งานนั้นจะมีโครงสร้างงานไม่ชัดเจน ผู้นำจึงมีอำนาจควบคุมน้อยและต้องใช้เวลาในการกำหนดแนวทาง แนะนำ และควบคุมอย่างใกล้ชิด เช่น งานไม่ประจำ งาน โครงการ พิเศษ

(3) อำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่ง หมายถึง ของเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่งว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้นำมีอำนาจในการมอบหมายงาน ให้คุณและให้โทษผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งมากตรงกันข้าม ผู้นำที่เมื่อมอบหมายงานต้องให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ ไม่สามารถให้คุณและให้โทษได้เต็มที่ ผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งน้อย

2) ตัวแบบผู้นำ 2 แบบ บุคลิกภาพผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

(1) บุคลิกแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated) หมายถึง บุคลิกผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ ผู้นำที่มุ่งคนจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำควบคุมได้ปานกลาง

(2) บุคลิกแบบมุ่งงาน (Task-motivated) หมายถึง บุคลิกผู้นำที่คำนึงถึงงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งงานจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำควบคุมได้มากหรือในสถานการณ์ที่ควบคุมได้น้อย

โดยสรุป ฟิเดลอร์เชื่อว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่นต่อเมื่อ บุคลิกผู้นำสอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ที่ควบคุมได้ ดังนั้น ผู้นำควรวิเคราะห์สถานการณ์ที่

เป็นอยู่ว่าเป็นสถานการณ์แบบใด จึงจะเลือกบุคคลผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

การศึกษาหนทางและเป้าหมายของเฮาส์ ปี ค.ศ. 1970 แนวการศึกษาหนทางและเป้าหมายของเฮาส์ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) *แบบความเป็นผู้นำ* เฮาส์ได้กำหนดแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดหนทางและเป้าหมายที่ต้องการ ได้แก่

(1) *ความเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)* หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคาดหวังให้ทำอะไร โดยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน รักษามาตรฐานในการทำงาน และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

(2) *ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)* หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้น ให้ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิก แสดงความเป็นมิตรและความห่วงใยในความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) *ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)* หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรึกษาหารือและขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการตัดสินใจ

(4) *ความเป็นผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership)* หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับมาตรฐานที่สูง

2) *ปัจจัยสถานการณ์* เฮาส์อธิบายว่า ผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำใดที่จะมีผลต่อความพยายามและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Contingency Factors) ดังนี้

(1) *คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics)* ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

ก. *ขอบเขตของการควบคุม (Locus of Control)* หมายถึง ของเขตที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าผลที่ได้รับเกิดจากพฤติกรรมการทำงานของตนเองหรือคิดว่าตนเองเป็นผู้มีส่วนกำหนดผลลัพธ์ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมั่นจะเหมาะกับผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เพราะเขาคิดว่าผลงานของเขามีส่วนสำคัญในผลสำเร็จขององค์การ ตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติที่คิดว่าผลลัพธ์ของงานอยู่

นอกเหนือความสามารถของเขาย่อมจะเหมาะสมกับผู้นำแบบชี้แนะเพราะเขาคิดว่าผลงานของเขาเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยของความสำเร็จทั้งหมด

ข. *ความสามารถที่รับรู้ (Perceived Ability)* หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ในความสามารถของตนเองในการทำงาน ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ให้คำแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความสามารถของเขา ผู้ปฏิบัติงานที่คิดว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานสูงย่อมไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ เพราะเขาคิดว่าเขารู้วิธีการทำงาน แต่ต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ค. *ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)* หมายถึง ระดับความต้องการความสำเร็จของบุคลากร หากบุคลากรมีความต้องการความสำเร็จระดับสูง ผู้นำที่ความเป็นผู้นำแบบเน้นความสำเร็จจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จได้เร็วขึ้น

ง. *ประสบการณ์ (Experience)* หมายถึง ระดับประสบการณ์การทำงานของบุคลากร หากบุคลากรมีประสบการณ์น้อย ย่อมต้องการผู้นำแบบชี้แนะหรือแบบสนับสนุน แต่หากบุคลากรมีประสบการณ์สูง ย่อมต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบเน้นความสำเร็จ

จ. *ความต้องการความชัดเจน (Need for Clarity)* หมายถึง ระดับความต้องการความชัดเจน

(2) *ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics)* ทฤษฎีของเฮาส์เห็นว่าผู้นำจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้หากสามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ ซึ่งประกอบด้วย

ก. *โครงสร้างของงาน (Task Structure)* เช่น โครงสร้างของงานที่ขาดความชัดเจน ไม่มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานแน่นอน จะเหมาะสมกับผู้นำแบบชี้แนะ เพราะจะทำให้งานเกิดประสิทธิผลมากขึ้น

ข. *ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System)* หมายถึง ระบบการทำงานที่เป็นทางการตามอำนาจหน้าที่ ถ้าระบบไม่มีความเป็นทางการที่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ผู้นำแบบชี้แนะจะช่วยให้งานดำเนินไปได้ดีขึ้น

ค. *กลุ่มทำงาน (Work Group Dynamics)* หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ถ้ากลุ่มเกิดความแตกแยกหรือขาดความสามัคคี ผู้นำแบบสนับสนุนจะช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้นำควรเลือกใช้ตัวแบบพฤติกรรมให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและในที่สุดจะนำไปสู่ผลของการเกิดความพยายาม ความพอใจ และผลงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาตามเป้าหมายขององค์กร และควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับบารมีผู้นำและภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการศึกษาใหม่ในช่วงตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ได้หันเหไปสู่แนวการศึกษาภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันมากขึ้น เช่น ภาวะผู้นำที่เกิดจากบารมี ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

1) การศึกษาบารมีผู้นำ

การศึกษาบารมีผู้นำของเฮาส์ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) เป็นคนแรกที่เสนอทฤษฎีบารมีในปี ค.ศ. 1977 สรุปได้ว่าผู้นำที่มีบารมีจะมีความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อและความคิดของตน มีความต้องการที่จะแสดงอิทธิพลเหนือคนอื่น นอกจากนี้ ผู้นำที่มีบารมีมักคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาสูงในเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาบารมีผู้นำของคอนเนอร์และคานัน โก ในปี ค.ศ. 1987 คอนเนอร์และคานัน โกได้เสนอบารมีผู้นำโดยแสดงความเห็นว่าบารมีเป็นคุณลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้นำที่มีบารมีสรุปได้ดังนี้

(1) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำที่มีบารมีมักจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายอนาคตที่ดีกว่าสภาพปัจจุบัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ผู้ตามมักจะปฏิบัติตามผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ แต่ไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่เกินจริง

(2) เป็นผู้ชอบความเสี่ยง (Personal Risk) บารมีจะเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบความเสี่ยงส่วนตัว มีความเสียสละ และยอมลงทุนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยของตน ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นเรื่องส่วนร่วมผู้นำก็จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจสูงสุดจากผู้ตาม

(3) เป็นผู้มีกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนใคร (Use of Unconventional Strategies) ผู้นำที่มีบารมีมักไม่เหมือนผู้อื่นหรือตรงกันข้ามกับบรรทัดฐานของสังคม มีเอกลักษณ์ของตนเอง และมักจะกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายที่สอดคล้องกันเอาไว้

(4) เป็นผู้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง (Accurate Assessment of the Situation) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำเสนอกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนใคร ทำให้ผู้นำต้องมั่นใจว่าตนเองมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็โอกาสหรืออุปสรรค

(5) เป็นที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (*Appearance as a Change Agent*) ผู้นำที่มีบารมีจะเหมาะสมกับสถานการณ์วิกฤตที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจกับสภาพปัจจุบัน

(6) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง (*Self-confidence*) ความมั่นใจจะช่วยให้ผู้ตามเห็นว่าวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ใหม่เกิดจากความรู้ ความชำนาญของผู้นำมากกว่าโชคชะตา ความมั่นใจ และการกระตือรือร้นของผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามทำงานอย่างขยันขันแข็งขึ้น โอกาสของความสำเร็จย่อมมีสูงขึ้นตาม

(7) เป็นผู้มีอำนาจ (*Use of Personal Power*) ผู้นำที่มีบารมีจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามโดยใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น

(8) เป็นผู้มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (*Communication Skills*) ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ การใช้ภาษาท่าทาง และการรับรู้ค่านิยมหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น

2) การศึกษาผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (*Transformational Leadership*) หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้บารมีหรือคุณสมบัติอื่น ๆ ในการคลอใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

แนวคิดภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบรินส์ ในปี ค.ศ. 1978 เจมส์ เบรินส์ (James Burns) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่การกระทำ ภาวะผู้นำก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลใน 2 ระดับคือ ระดับจุลภากระหว่างบุคคล และระดับมหภาคเป็นการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงสถาบันหรือองค์กรในระดับมหภาค ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดรูปร่างทิศทางแสดงออกและประสานความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม รวมทั้งการจูงใจ

แนวคิดภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ. 1985 เบนาร์ด์ เบส (Bernard Bass) ได้แสดงความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีขอบเขตกว้างขวางกว่าภาวะผู้นำที่มีบารมี โดยควรมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

(1) บารมี (*Charisma*) เป็นปัจจัยที่สำคัญ แต่เป็นส่วนประกอบทางอารมณ์ บารมีหมายถึงความสามารถของผู้นำในการคลอใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินภารกิจที่แตกต่างจากเดิมหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำที่มีบารมีจำเป็นต้องมีอำนาจด้วยเช่นกัน

(2) แรงจูงใจ (*Inspirational Motivation*) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะจูงใจและคลอใจให้บุคลากรทำงานโดยมอบงานที่มีความหมายและท้าทายให้

(3) *ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration)* หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามและปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ

(4) *การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)* เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึงความสามารถในการเสนอแนวคิดเห็นใหม่ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น ดังแสดงในตารางที่ ข2

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

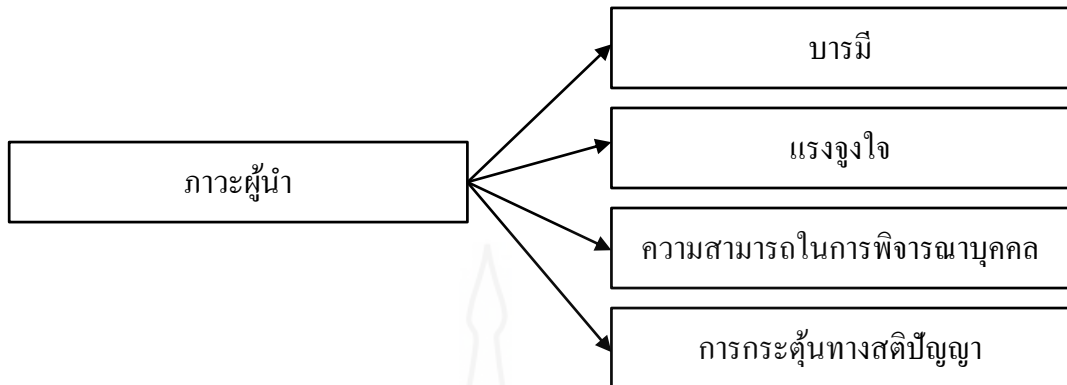
ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ตามทฤษฎีของ Bass (1985) ตามภาพที่ 2.2 ดังนี้

บารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการที่แตกต่างจากเดิมหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้นำที่มีบารมีจำเป็นต้องมีอำนาจด้วยเช่นกัน

แรงจูงใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จะจูงใจและบันดาลใจให้บุคลากรทำงานโดยมอบงานที่มีความหมายและท้าทายให้

ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามและปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ

การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึงความสามารถในการเสนอแนวคิดเห็นใหม่ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีทำงานใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการแก้ไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูงมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร (Carmeli, Friedman & Tishler, 2013) ความสามารถเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร (Bauernhansl, Mandel & Diermann, 2012) ฐานลูกค้า โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี สมรรถนะหลักทางการจัดการผู้ส่งมอบและการกระจายสินค้า เครือข่าย วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน มีผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Gupta, 2012) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรผ่านความยืดหยุ่นขององค์กร (Stipicevic, 2011) การจัดการความเสี่ยงขององค์กรส่งผลต่อการแข่งขันขององค์กรผ่านทางเลือกเชิงดิจิทัลและความยืดหยุ่นขององค์กร (Arnold, Benford, Canada & Sutton, 2011) สมรรถนะขององค์กรเป็นการผสมผสานทักษะที่ต้องการ ข้อมูลที่จำเป็น ความสามารถที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องเข้าไว้ด้วยกัน (Cullen Coates & Associates, 2008) อาจสามารถแบ่งสมรรถนะขององค์กรเป็นสมรรถนะทางการประยุกต์ใช้ความรู้ในรูปแบบของความสามารถตามหน้าที่แบบเฉพาะเจาะจง และสมรรถนะทางเทคโนโลยี (Edgar & Lockwood, 2008) ซึ่งสมรรถนะหลักขององค์กรจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Agha, Alrubaiee & Jamhour, 2012)

บริบทที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความขาดแคลนด้านทรัพยากร ส่งผลให้ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ จะสามารถระบุตัวแบบธุรกิจและประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ สามารถดำรงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติ สร้างความผูกพันต่อภารกิจ และชาญฉลาดในการใช้อำนาจ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์กร (สืบวงศ์ กาพวงส์, 2554) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552)

ภาวะผู้ประกอบการมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความสามารถของผู้ประกอบการในการตัดสินใจ มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อร้อยละของผลกำไรต่อยอดขายขององค์กร คุณภาพของสินค้าขององค์กร ความรวดเร็วในการส่งมอบและการบริการขององค์กร และความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร และความสามารถของผู้ประกอบการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลิตภาพขององค์กร และความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม (มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์, 2552) โดยผู้นำที่ใช้พลังแห่งภูมิปัญญา ความรู้ ความคิด ขับเคลื่อนให้คนในองค์กรสามารถสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรด้วยผลลัพธ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า กระบวนการ และบริการ (อรอนงค์ โรจน์วัฒนาบุญ, 2553)

ปัจจัยการรับรู้โอกาสธุรกิจเป็นปัจจัยเริ่มต้นที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการ โอกาสธุรกิจ และปัจจัยทั้งสองนี้จะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างผู้ประกอบการที่มีผลต่อไปยังผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการกำกับดูแลกิจการ (ดวงมน จิงเสถียรทรัพย์, 2552 และ ชีรพร ทองชะโชค, 2556) ซึ่งบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) นั้นคือระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) และภาวะผู้นำสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554) รวมถึงภาวะผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อกลยุทธ์การพลิกฟื้น ซึ่งกลยุทธ์การพลิกฟื้นส่งผลทางตรงต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงินอีกด้วย (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553)

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร

3.1 ความเป็นมาของแนวคิด

Leonard-Barton (2000) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ว่าเป็นสิ่งที่องค์กรมีซึ่งแตกต่างองค์กรอื่นๆ Sanchez และ Heene (1997) กล่าวว่าสมรรถนะหลักมักจะมีผลมาจากกระบวนการและประสบการณ์ "การเรียนรู้ร่วมกัน" ในกิจกรรมและกระบวนการทางธุรกิจ สมรรถนะหลักที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเหล่านั้นมักจะขยายไปยังหลายผลิตภัณฑ์หรือตลาด (Hafeez et al., 2002) Javidan (1998) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะหลักเป็นการรวมสมรรถนะที่มีอยู่อย่างแพร่หลายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยธุรกิจ สมรรถนะหลักเป็นทักษะและความรู้ที่มีการใช้ร่วมกันในหน่วยธุรกิจและผลจากการบูรณาการและการประสานกันของสมรรถนะของแต่ละหน่วยธุรกิจ หนึ่งในกรณีศึกษาที่มีประโยชน์ของ Hafeez และคณะ (2002) พบว่าแม้ว่าสมรรถนะหลักของบริษัทแห่งหนึ่งจะอยู่ในส่วนของวิศวกรรมการผลิตแล้ว สมรรถนะหลักยังอยู่ในส่วนของการขายและการตลาดอีกด้วย Robbins & Coulter (2009) กำหนดสมรรถนะขององค์กร หมายถึง ความสามารถ (Capabilities) และทักษะของความสามารถทำให้สามารถทำในกิจกรรมที่จำเป็นของธุรกิจ ซึ่งความสามารถในการสร้างคุณค่าหลักคือสมรรถนะหลัก (Core Competencies) นั่นเอง

Prahalad และ Hamel (1990) ยืนยันว่า "สมรรถนะหลักเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการในการประสานงานกันระหว่างทักษะการผลิตที่หลากหลายและบูรณาการของเทคโนโลยี" พวกเขายืนยันว่าสมรรถนะหลักคือการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานข้ามขอบเขตขององค์กร (Gupta และคณะ 2009) Ljungquist (2008) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะหลักได้รับการคิดค้นมาเป็นเครื่องมือในการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ขนาดใหญ่และเพื่อสนับสนุนกระบวนการภายในเช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Prahalad & Hamel, 1990) นักวิชาการได้ยอมรับความสำคัญของแนวคิดหลากหลายแนวคิด อาทิ ด้วยการเชื่อมต่อไปยังแนวคิดของการเรียนรู้ (Lei et al, 1996) ด้วยการแนะนำตัวแบบจำลองสมรรถนะหลักในการรักษาความเปรียบในการแข่งขัน (Petts, 1997; Hafeez et al., 2002) ด้วยการสร้างแนวคิดพื้นฐานในการคิดค้นแนวคิดที่คล้ายกัน (Sanchez & Heene 1997; Eden & Ackermann, 2000; Sanchez, 2004) และโดยการพัฒนากระบวนการเพื่อป้องกันสมรรถนะหลัก (Javidan, 1998; Eden & Ackermann, 2000)

ความสำคัญของแนวคิดนี้ยังได้รับการยอมรับในการทดสอบการใช้งานของสมรรถนะหลักเสมือนเป็นกลยุทธ์ (Clark, 2000; Clark & Scott, 2000) ในการบ่งชี้ความสามารถ

เกณฑ์สำคัญอีกอย่างคือการประเมินเทียบกับคู่แข่งกัน แม้ว่าองค์กรอาจจะบรรลุความสามารถซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าคู่แข่งกัน ความสามารถทั้งหมดก็ไม่ได้เป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะหลักคือความสามารถที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่า ตาม Hamel และ Prahalad (1994) ได้กล่าวไว้สมรรถนะหลักต้องเป็นไปตามเกณฑ์ทั้ง 3 ดังนี้

(1) คุณค่าของลูกค้า: สมรรถนะหลักจะต้องให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ

(2) ความแตกต่างจากคู่แข่งกัน: ความสามารถในอุตสาหกรรมใด ๆ ไม่สามารถกำหนดเป็นความสามารถหลักจนกว่าระดับของความสามารถจะดีกว่าคู่แข่งทั้งหมดและควรเป็นเรื่องยากสำหรับการเลียนแบบ

(3) สมรรถนะในการขยาย: ความสามารถต้องนำไปใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

นักวิจัยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นสมรรถนะหลักใน 3 มิติ คือ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความร่วมมือ (Cooperation) และการเพิ่มขีดความสามารถ (Empowerment) (Sanchez, 2004; Hafeez et al, 2002; Javidan, 1998; King & Zeithaml 2001; Hafeez & Essmail, 2007) วิสัยทัศน์ร่วมถูกกำหนดให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจขององค์กร ในการแบ่งปันมุมมองของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ และความคาดหวังขององค์กร (Santos-Vijande et al., 2005) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะรับประกันการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในทิศทางเดียวกันและเพื่อการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติจริง องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ร่วมมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความเป็นเลิศทางธุรกิจและประสบความสำเร็จ จากนั้นองค์กรจะใช้วิสัยทัศน์ร่วมในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด (Ussahawanitchakit, 2008)

ความร่วมมือเป็นยังจำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมร่วมกันต่อเป้าหมายความสนใจที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Croteau, et al., 2001) ความร่วมมือเป็นสมรรถนะหลักในการใช้ประโยชน์จากทีมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจ สร้างแรงบันดาลใจที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้อื่น และช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง และพัฒนาฉันทามติในการสร้างสรรค์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Berger et al., 2004)

การเพิ่มขีดความสามารถเป็นกระบวนการหรือสถานะทางจิตวิทยาเชิงประจักษ์ใน 4 อย่าง คือ ความหมาย (Meaning) สมรรถนะ (Competence) การตัดสินใจด้วยตัวเอง (Self-Determination) และผลกระทบ (Impact) โดยเฉพาะความหมายที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกว่าการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นสิ่งสำคัญของบุคคล (Zhang และ Partol, 2010) การเพิ่มขีด

ความสามารถมีแนวโน้มที่จะเพิ่มคุณค่าของการทำงานด้วยการช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเขาหรือเธอที่จะมีประสิทธิผลต่อองค์กรโดยรวม

Leonard – Barton (1992) ได้ปรับปรุงมุมมองความรู้พื้นฐานขององค์กรและระบุว่าสมรรถนะหลักคือชุดของความรู้ที่แตกต่างและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้ ความรู้และทักษะของพนักงาน (Employee Knowledge and Skills) ระบบเทคนิค (Technical Skills) ระบบการจัดการ (Managerial Systems) และคุณค่าและบรรทัดฐาน (Value and Norms) Edgar และ Lockwood (2008) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะขององค์กรและได้แบ่งแนวคิดออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้ มุมมองที่ 1: ปรากฏการณ์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง (Phenomena and Related Disciplines) มุมมองที่ 2: เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Technology and Related Products) มุมมองที่ 3: ทักษะ (Skills) และมุมมองที่ 4: การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและทักษะ (Integration of Technology and Skills) ดังตารางที่ 2.2

มุมมองที่ 1 ปรากฏการณ์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง (Phenomena and Related Disciplines) นักวิจัยระบุว่าสมรรถนะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างของปรากฏการณ์เหล่านี้อาจรวมถึงยา, อิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องจักร ตัวอย่างของสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจโดยพนักงานขององค์กร รวมถึงชีวเคมี ฟิสิกส์ และวิศวกรรมเครื่องกล

มุมมองที่ 2 เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Technology and Related Products) กำหนดสมรรถนะขององค์กรโดยรวมเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ การพิมพ์ หรือการเผาไหม้ภายใน และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับแต่ละผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยี เช่นคอมพิวเตอร์หรือเครื่องพิมพ์ ซึ่งควรจะรวมอยู่ในสมรรถนะขององค์กร (Knott et al, 1996; Petts 1997) นักวิจัยส่วนใหญ่บอกประเภทของความรู้ไม่ควรถูกรวมด้วย โดยโต้แย้งว่าการแข่งขันจะเกิดขึ้นแทนที่ในหลายระดับ คือ ผลิตภัณฑ์สุดท้าย (End Product) ผลิตภัณฑ์หลัก (Core Product) และสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) (Petts, 1997) ตัวอย่างเช่น คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะเป็นผลิตภัณฑ์สิ้นสุด (End Product) ฮาร์ดแวร์เป็นผลิตภัณฑ์หลัก (Core Product) และสมรรถนะ (Competence) อยู่ในเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลแม่เหล็ก ผลก็คือสมรรถนะช่วยในการรองรับหลากหลายผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยี

มุมมองที่ 3: ทักษะ (Skills) แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะขององค์กรมักจะรวมถึงทักษะการทำงาน ตัวอย่างเช่น การตลาด การผลิต การจัดจำหน่าย หรือการจัดตารางการผลิต

มุมมองที่ 4: การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและทักษะ (Integration of Technology and Skills) เน้นว่าสมรรถนะขององค์กรเป็นการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและ

ทักษะ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะของบริษัทสอนค้าในการบูรณาการเทคโนโลยีการเผาไหม้ภายในด้วยทักษะการทำงานด้านวิศวกรรมและการผลิตในการสร้างเครื่องยนต์ขนาดเล็กที่มีคุณภาพสูง (Hamel & Prahalad, 1994)

ตารางที่ 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร

มุมมองที่ 1: ปรากฏการณ์และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง (Phenomena and Related Disciplines)		
Bakker et. al. 1994	Grandstrand et. al. 1997	Meschi & Cremer 1999
Banerjee 2003	Guimaraes et. al. 2001	Miyazakil 1999
Chaston & Mangles 1997	Hafeez et. al. 2002	Onyeiwu 2003
DeCarois 2003	Henderson & Cockburn 1994	Petroni 1998
Gallon et. al. 1995	Leonard-Barton 1992	Prahalad & Hamel 1990
Goddard 1997	Lorenzoni & Lipparini 1999	Walsh & Linton, 2001
มุมมองที่ 2: เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Technology and Related Products)		
Bakker et. al. 1994	Duysters & Hagedoorn 2000	Leonard-Barton 1992
Bogner & Thomas 1994	Gorman & Thomas 1997	Onyeiwu 2003
Daneels 2002	Grandstand et. al. 1997	Petts 1997
Day 1994	Hafeez et. al. 2002	Torkkeli & Tuominen 2002
Drejer 2001	Hamel & Prahalad, 1994	Walsh & Linton 2001
Drejer & Sorenson, 2002	Klein & Hiscocks 1994	Wang et. al. 2004
มุมมองที่ 3: ทักษะ (Skills)		
Bogner & Thomas 1994	Hitt & Ireland 1985	Onyeiwu 2003
Bove et. al. 2000	Javidan 1998	Petts 1997
Davies & Brady 2000	King & Zeithaml 2001	Snow & Hrebiniak 1980
De Carolis 2003	Klein & Hiscocks 1994	Stuart et. al. 1995
Gallon, et.al. 1995	Knudsen 2000	Thomas & Pollock, 1999
Goddard 1997	Leonard-Barton 1992	Torkkeli & Tuominen, 2002
Hafeez et. al. 2002	Meyer & Utterback 1992	Walsh and Linton, 2001
Harmsen et. al. 2000	Moorman & Slotegraaf, 1999	Wang et. al. 2004
มุมมองที่ 4: การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและทักษะ (Integration of Technology and Skills)		
Collis & Montgomery 1995	Hafeez et. al. 2002	Prahalad & Hamel 1990
Gallon et. al 1995	Hamel & Prahalad, 1994	Sanchez et. al 1996
Gorman & Thomas 1997	Henderson & Cockburn 1994	Torkelli & Tuominen, 2002
Grant 1996	Petts 1997	Wang et. al. 2004

ที่มา: Edgar & Lockwood, (2008: 22)

3.2 ความหมายของสมรรถนะขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) ในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานในระบบหลักขององค์กรแบบต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย

3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะองค์กร

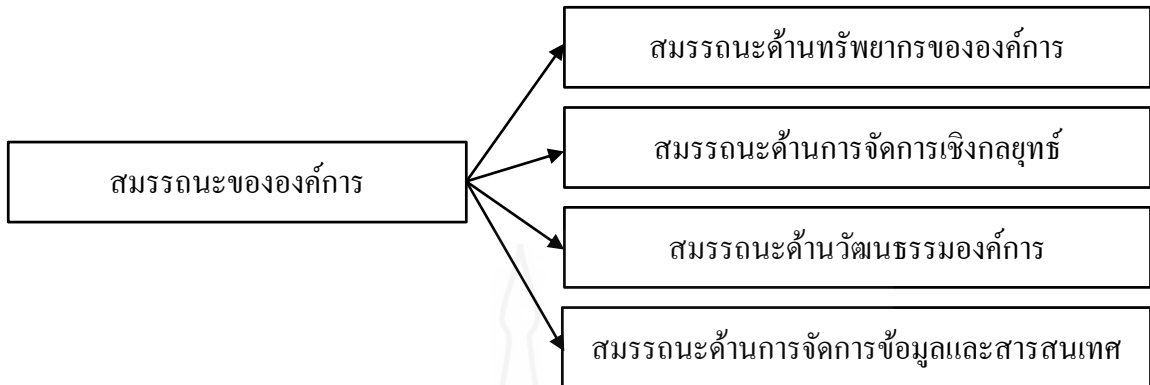
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรในบริบทของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่าสมรรถนะขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ (Leonard-Barton, 1992; Robb, 2003; Sanchez, 2004; Edgar & Lockwood, 2008; Atkinson, 2011; Brewton, Danes, Stafford & Haynes, 2010; Karim, 2011; Walach, 2011; Zangiski, Lima & Costa, 2011; Limnios, Mazzarol, Ghadouani & Schilizzi, 2012) ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้

สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources Competence) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) และทรัพยากรทางสังคม (Social Resource)

สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competence) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการตัดสินใจ (Decision Making)

สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Competence) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ วัฒนธรรม (Culture) ทักษะ (Attitude) การร่วมมือกัน (Collaboration) และการประสานงาน (Coordination)

สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (Knowledge & Information Management Competence) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการสารสนเทศ (Information Management) การสื่อสาร (Communication) และนวัตกรรม (Innovation)



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะขององค์กร

3.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์กร

สมรรถนะหลักขององค์กรอาจสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ ทักษะและพื้นฐานความรู้ ระบบเชิงเทคนิค ระบบเชิงการจัดการ และคุณค่าและบรรทัดฐาน (Leonard-Barton, 1992) สมรรถนะขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น สมรรถนะในการดำเนินงาน และสมรรถนะในการปรับตัว (Robb, 2003) สมรรถนะขององค์กรอาจแบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่ ดังนี้ การมีความยืดหยุ่นในการจินตนาการถึงทางเลือกของตรรกะเชิงกลยุทธ์ การมีความยืดหยุ่นในการจินตนาการถึงทางเลือกของกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการประสานงานเพื่อระบุ กำหนด และใช้ทรัพยากร ความยืดหยุ่นของทรัพยากรเพื่อการใช้งานในกระบวนการต่างๆ และความยืดหยุ่นของกระบวนการในการประยุกต์ใช้ทักษะและสมรรถนะกับทรัพยากรที่มี (Sanchez, 2004) องค์ประกอบของสมรรถนะขององค์กร ได้แก่ ทักษะเชิงหน้าที่ และทักษะเชิงเทคนิค (Edgar & Lockwood, 2008)

สมรรถนะขององค์กรด้านสมรรถนะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับบรรษัทภิบาล และสมรรถนะขององค์กรด้านนโยบายขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรและงบประมาณมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับบรรษัทภิบาลสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ดวงมน จิงเสถียรทรัพย์, 2552) สมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะขององค์กรด้านทรัพยากรขององค์กร เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานเรียงตามลำดับ (พิศิษฐ์ จอมบุญเรือง, 2553) สมรรถนะขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554) สมรรถนะขององค์กรด้านการ

จัดการเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) สมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงาน (กฤตกร กัลยารัตน์, 2553) สมรรถนะขององค์กรอันได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk Analysis) การฝึกอบรมและการตระหนักรู้ (Training and Awareness) และการจัดการวัฏจักรของข้อมูล (Information Life Cycle Management) มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Karim, 2011) รวมถึงความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในองค์กรมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อร้อยละของผลกำไรต่อยอดขายขององค์กร ผลผลิตขององค์กร ความรวดเร็วในการส่งมอบและการบริการขององค์กร และความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร (มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์, 2552) สมรรถนะขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553) นวัตกรรมองค์กรมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (นิติ รัตนปริชาเวช, 2553) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์กร ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ปริญ บุญฉวย, 2556) รวมถึงการบริหารการพึ่งพาทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อผลประกอบการและส่งผลทางอ้อมต่อผลประกอบการผ่านกลยุทธ์การพลิกฟื้นธุรกิจในบริบทของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงินอีกด้วย (ปรัชญา จันทราทิพย์, 2553)

สมรรถนะขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากร กระบวนการและกิจกรรม การอภิปรายผลและการแบ่งปัน การเรียนรู้ขององค์กร ระบบความเชื่อขององค์กร การระดมทักษะและการบูรณาการการเผยแพร่และการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และความรู้ขององค์กร (Zangiski, Lima & Costa, 2011) วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ มุ่งเน้นความสำเร็จ มุ่งเน้นลูกค้า สร้างนวัตกรรม ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทำงานเป็นทีม จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลดการควบคุม มีมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553) ต้นทุนทางทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนทางสังคม และต้นทุนทางการเงิน ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร (Brewton, Danes, Stafford & Haynes, 2010) ความคาดหวังของพนักงานใหม่ พฤติกรรมของพนักงาน วัฒนธรรมขององค์กร และการบูรณาการระหว่างนวัตกรรมกับประสบการณ์ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร (Walach, 2011) ความรุนแรงของปัญหา (ขนาดของภัยพิบัติ) การกระทำขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และช่องโหว่ของธุรกิจส่งผลต่อความต่อเนื่องขององค์กร (Atkinson, 2011) การปรับตัว การเปลี่ยนแปลง การฟื้นฟูแบบซับซ้อน หน้าที่ในการบำรุงรักษา

และระบบเชิงซ้อน ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร (Limnios, Mazzarol, Ghadouani & Schilizzi, 2012) ดังแสดงในตารางที่ ข3

4. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร

4.1 ความเป็นมาของแนวคิด

ในขณะที่การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเกิดขึ้นของความยืดหยุ่นไม่ได้มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน การทบทวนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางถูกกล่าวถึงในสาขาจิตวิทยาเด็ก (Werner & Smith, 1977) และระบบนิเวศ (Holling, 1973) การศึกษาเกี่ยวกับเด็กที่มีพ่อแม่เป็น โรคจิตเภท (Garnezy, 1970) และการศึกษาเกี่ยวกับผู้ทำงานบุกเบิกของเวอร์เนอร์และสมิธ (1977) กับเด็กในเกาะควาฮาวยได้ชี้ให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นเป็นลักษณะบุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความอยู่รอดของเด็กที่ได้รับผลกระทบ ความยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้คนยังคงมีความหวังและความแข็งแกร่งแม้จะพบกับความยากลำบาก (Johnson & Wiechelt, 2004) แม้ว่าแนวคิดของความยืดหยุ่นที่ได้รับมาพัฒนาในด้านจิตวิทยาเด็ก (Luthar, Cicchetti & Baker, 2000) แต่ยังคงไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์เกี่ยวกับนิยาม การดำเนินงาน และตัวชี้วัด โครงสร้างของความยืดหยุ่นที่สำคัญ และยืนยันว่ามีความแตกต่างเกี่ยวกับแนวความคิดของความยืดหยุ่นว่าเป็นลักษณะบุคลิกภาพหรือเป็นกระบวนการแบบพลวัต การนำมารวมกันในด้านจิตวิทยา ความยืดหยุ่นหมายถึงความทนทาน ความคงอยู่ และการรับรู้ที่สร้างสรรค์ของเหตุการณ์ซึ่งช่วยให้บุคคลที่ทนต่อผลกระทบเชิงลบของเหตุการณ์และเปลี่ยนเป็นการมองในแง่ดี ในวรรณกรรมที่เกี่ยวกับระบบนิเวศ ความยืดหยุ่นได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวชี้วัดความสมบูรณ์ของระบบ ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนและการถูกรบกวน โดยยังคงสามารถรักษาการทำงานขององค์กร โดยไม่มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ (Holling, 1973) ความยืดหยุ่นถูกมองว่าเป็นความสามารถในการยืดหยุ่นที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องและมีการกู้คืนหลังจากประสบกับผลกระทบ (Redman & Kinzig, 2003) การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าในขณะที่ความคงตัวและการมองในแง่ดีจะเน้นด้านจิตวิทยาในลักษณะบุคลิกภาพหรือกระบวนการของมนุษย์ แต่การเน้นความยืดหยุ่นและความอ่อนโยนในการศึกษาระบบนิเวศ

แนวคิดของความยืดหยุ่นยังได้ถูกกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลายในวรรณกรรมด้านการจัดการภัยพิบัติและวิกฤติ Wildavsky (1991) ได้กำหนดว่าความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการรับมือกับอันตรายที่ไม่คาดคิดหลังจากที่พวกเขาได้กลายเป็นผู้ประสบและเรียนรู้ที่จะรับมือ คำนียามนี้มุ่งเน้นที่เหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยความยืดหยุ่นจะถูกพิจารณาจากระดับ

สภาวะปกติและมีการเตรียมพร้อมในสถานะก่อนหน้า ดังนั้นความยืดหยุ่นยังหมายถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการหยุดชะงักที่คาดการณ์ได้และปรับให้เข้ากับการเกิดผลกระทบอย่างฉับพลันที่ไม่สามารถคาดเดาได้ (Tierney, 2003)

Kendra และ Wachtendorf (2003) เน้นว่าความยืดหยุ่นไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการรวบรวมของการใช้งานทางวิทยาศาสตร์ แต่ยังเป็นแนวปฏิบัติด้านด้านศิลปะ Freeman Hirschhorn และ Triad (2003) เห็นว่าความยืดหยุ่นเป็นความสามารถในการกู้คืนจากสภาพที่ไม่พึงประสงค์และกลับสู่สถานะเดิม Weick และคณะ (1999) กล่าวว่าความยืดหยุ่นไม่เพียงเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนและความต่อเนื่องในการทำงาน แต่ก็ยังเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นเหตุผลในแนวทางเดียวกับ Weick (1993) Lengnick-Hall และ Beck (2003) ซึ่งได้กำหนดว่าความยืดหยุ่นเป็นมากกว่าการคืนสภาพเดิม แต่รวมถึงการเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสและการสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่าก่อน นอกจากนี้ยังหมายถึงการทำคำถามความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ที่เป็นลบว่าเป็นลักษณะที่สำคัญของคนและองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โดยการวิเคราะห์ก่อนและการเตรียมความพร้อมเป็นหัวใจของแนวคิดของความยืดหยุ่นในภัยพิบัติและสถานการณ์วิกฤต (Coutu, 2002)

แนวคิดเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นหมายถึงการเตรียมความพร้อมก่อนการเกิดเหตุการณ์หยุดชะงัก การตอบสนองโดยการกู้คืนด้วยวิธีการที่เหมาะสมทันเวลา และความสามารถในการฟื้นฟูความคิดสร้างสรรค์ด้วยการปรับตัว ดังนั้น สิ่งที่ต้องมีคือความจำเป็นเร่งด่วนของการเตรียมความพร้อมที่มีประสิทธิผลและความสามารถในการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพสำหรับการกลับเข้าสู่สถานะก่อนเกิดเหตุการณ์ และอีกทางคือความจำเป็นสำหรับความสามารถในการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ของส่วนที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงระบบหรือองค์กรแม้เกินเงื่อนไขของสถานะก่อนที่เหตุการณ์เกิดขึ้น (Kantur & Iseri-Say, 2012)

นอกเหนือจากภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบรุนแรงเพียงครั้งเดียว การดำเนินงานประจำวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วยังต้องการความยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด ในแง่มุมนี้ส่วนใหญ่ได้รับการกล่าวถึงในวรรณกรรมการศึกษาขององค์กรที่มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติ Horne และ Orr (1998) ได้กำหนดว่าความยืดหยุ่นเป็น “คุณภาพพื้นฐานของบุคคล กลุ่ม องค์กร และระบบ ซึ่งโดยรวมมีประสิทธิภาพที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ทำให้เหตุการณ์ที่คาดหวังหยุดชะงักเกิดขึ้น โดยไม่ได้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์ที่คาดหวังนั้น Mallak (1998) กล่าวว่าความยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องใช้เพียงในสภาวะผลกระทบอย่างฉับพลัน เช่น ภัยธรรมชาติหรือการโจมตีของผู้ก่อการร้ายเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับพนักงานที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ Robb (2000) ระบุว่าองค์กรที่มีความ

ยึดหยุ่นมุ่งเน้นไปที่การส่งมอบประสิทธิภาพที่โดดเด่นสอดคล้องกับเป้าหมายในปัจจุบันขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พัฒนาและปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในตลาดและเทคโนโลยีโดยรวมในทางปฏิบัติมุ่งเน้นว่าความยึดหยุ่นขององค์กรเป็นความสามารถในการที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการหลบเลี่ยงการรบกวนอย่างต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวนและการเข้าถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Hamel และ Välikangas (2003) กล่าวว่า การปฏิบัติ การฟื้นฟู และความยืดหยุ่นเป็นสามสิ่งที่สำคัญของช่วงเวลาที่วุ่นวาย และความยืดหยุ่นเกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องของคุณค่า กระบวนการ และพฤติกรรมขององค์กร Mallak (1999) พัฒนาทฤษฎีความยืดหยุ่นขององค์กร โดยการวิเคราะห์แนวคิดภายใต้วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความยืดหยุ่น การเพิ่มขีดความสามารถ การรับมือ และการเชื่อมต่อทั้งในระดับบุคคลและองค์กร Doe (1994) มุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในแต่ละองค์กร โดยเน้นว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสามารถในการดูซับการเปลี่ยนแปลงและรับรู้การเปลี่ยนแปลงเสมือนเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาในอนาคตและไม่เป็นภัยคุกคามต่อความปลอดภัยส่วนบุคคล

Hunter (2006) ได้กล่าวว่าเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่น ความอดทนสำหรับความคลุมเครือ และผู้นำที่มีบาร์มีในสถานการณ์วิกฤติ บุคคลที่มีความยืดหยุ่นสามารถที่จะทำให้สถานการณ์วิกฤติกลายเป็นประโยชน์ในการเจริญเติบโตทั้งส่วนบุคคลและองค์กร Coutu (2002) กล่าวว่าบุคคลและองค์กรที่มีความยืดหยุ่นรับมือกับความเป็นจริง พยายามทำโดยไม่บ่นและสร้างหรือแก้ปัญหาเพื่อให้อยู่รอด แม้ว่าจะไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ในการศึกษาวรรณกรรมขององค์กรว่าความยืดหยุ่นของบุคคลภายในองค์กรนำไปสู่ความยืดหยุ่นในระดับองค์กร (Lengnick-Hall & Beck, 2003) ความยืดหยุ่นของบุคคลก็ยังถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความยืดหยุ่นในระดับองค์กร บุคคลที่มีความยืดหยุ่นเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กรทั้งหมดที่คาดว่าจะจำเป็นปัจจัยบวกสำหรับองค์กรในการพัฒนาความสามารถด้านความยืดหยุ่นขององค์กร

การทบทวนวรรณกรรมในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าการศึกษามุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นขององค์กรมีการพัฒนาแหล่งที่มาของโครงสร้าง หรืออาจกล่าวได้ว่า ลักษณะหรือหลักการขององค์กรที่นำเสนอในวรรณกรรม ความยืดหยุ่นมีแหล่งที่มาหลักจากระดับองค์กร Lengnick-Hall และ Beck (2003) ได้พยายามสร้างแนวความคิดและการวัดความยืดหยุ่นขององค์กร โดยได้พัฒนาแนวความคิดสามมิติของความยืดหยุ่นขององค์กรและพิจารณาความยืดหยุ่นขององค์กรในฐานะที่เป็นรูปแบบขององค์กรมากกว่าการกระทำหรือการตอบสนอง และยังเป็น การเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือไปจากการกู้คืนจากภัยพิบัติ พวกเขาให้แนวความคิดของโครงสร้างความยืดหยุ่นของ

องค์การเป็น 3 มิติ คือ ความยืดหยุ่นเชิงองค์ความรู้ ความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรม และความยืดหยุ่นเชิงบริบท ความยืดหยุ่นเชิงองค์ความรู้ให้ทิศทางความคิดขององค์การในด้านการรับรู้และการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรมคือการมุ่งเน้นการกระทำมากขึ้น และรวมเอาปัจจัยที่จะเปลี่ยนความยืดหยุ่นเชิงองค์ความรู้ให้เป็นจริง ในขณะที่ความยืดหยุ่นเชิงบริบทจะช่วยบูรณาการให้การทั้งความยืดหยุ่นเชิงองค์ความรู้และความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรม รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์การสำหรับการพัฒนาที่เหมาะสมของความยืดหยุ่นเชิงพฤติกรรม

ตัวแบบจำลองของ Lengnick-Hall และ Beck แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดของความยืดหยุ่นเป็นการผสมผสานการดำเนินการและการปรับตัวขององค์การในปริมาณมากซึ่งอาจไม่ได้นำไปสู่องค์การที่มีความยืดหยุ่นเมื่อนำส่วนประกอบของแนวคิดไปใช้ ขณะที่พวกเขาเน้นความสำคัญของการอยู่ร่วมของ 3 มิติ เพื่อเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในองค์การ ปัจจัยดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นมิติของความยืดหยุ่นขององค์การซึ่งเป็นแหล่งที่มาของแนวคิด ตัวอย่างเช่น การสื่อสารอย่างต่อเนื่องช่วยให้สมาชิกขององค์กรแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันและได้รับการแจ้งเกี่ยวกับกิจกรรมของกันและกัน ดังนั้นจึงทำหน้าที่อย่างเหมาะสมในช่วงวิกฤต ในขณะที่การสนทนาที่ต่อเนื่องเป็นแหล่งให้ความยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมขององค์การ แต่ไม่ใช่การสนทนาที่ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น หรืออาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารอย่างต่อเนื่องไม่ได้ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น แต่มันก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้้องค์การมีความยืดหยุ่น ดังนั้น จึงเป็นแหล่งที่มาของความยืดหยุ่นขององค์การ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาในปัจจุบันคือการพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์การทั้งแหล่งที่มาและผลลัพธ์ที่ได้รับให้ดียิ่งขึ้น สำหรับแนวความคิดของความยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของตัวแบบจำลอง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความแข็งแกร่ง ความสามารถทดแทนได้ ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และความรวดเร็ว ซึ่งเป็นแนวความคิดจาก Multidisciplinary Center for Earthquake Engineering Research โดยประกอบด้วยมิติทั้งทางกายภาพและทางสังคมของความยืดหยุ่น (Tierney, 2003) ความแข็งแกร่ง หมายถึงความสามารถขององค์ประกอบ ระบบ และหน่วยงานอื่นของการวิเคราะห์ในการทนต่อความเครียดและความต้องการ โดยไม่ต้องประสบกับความเสียหาย ความเสื่อม หรือการสูญเสียของหน้าที่การทำงาน ความสามารถทดแทนได้ หมายถึง ขอบเขตที่องค์ประกอบ ระบบหรือหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ที่มีตอบสนองความต้องการการทำงานในกรณีที่มีการหยุดชะงัก การเสื่อมสลาย หรือการสูญเสียของการทำงานของระบบหลัก ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ หมายถึงความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น เรียงลำดับความสำคัญและระดมทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับความเสียหายหรือการหยุดชะงัก และความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และ

ทรัพยากรเพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมาย และความรวดเร็ว หมายถึงความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญเพื่อตอบสนองและบรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม (Tierney, 2003)

แนวความคิดของความยืดหยุ่นนี้เน้นความสามารถในระบบย่อยขององค์กรและทรัพยากรที่มีเพื่อให้สามารถต่อต้านและอยู่รอดต่อผลกระทบที่เกิดฉับพลันหรือที่ได้คาดการณ์ไว้ ในเวลาที่เหมาะสม มิติเหล่านี้รวมลักษณะขององค์กรหรือระบบที่มีการรับรู้ความยืดหยุ่นโดยผู้อื่น และไม่ได้รวมแหล่งที่มาของความยืดหยุ่นในบริบทขององค์กรที่นำไปสู่ความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นยังสามารถหมายถึงรวมถึงมิติ 4 มิติที่มีความสัมพันธ์กันอีกด้วย ได้แก่ เทคนิค องค์กร สังคม และเศรษฐกิจ มิติทางเทคนิคของความยืดหยุ่นหมายถึงความสามารถของระบบทางกายภาพ (เช่น โครงสร้าง โครงข่าย ระบบ วิศวกรรมด้านอื่นๆ) เพื่อสามารถดำเนินการให้อยู่ในระดับที่ต้องการเมื่อประสบภัยพิบัติ มิติด้านองค์กรของความยืดหยุ่นหมายถึงความสามารถของ องค์กร (เช่น องค์กรการจัดการเหตุฉุกเฉิน สาธารณูปโภค โรงพยาบาล หน่วยงานภาครัฐ) ในการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยพิบัติ มิติทางสังคมของความยืดหยุ่นประกอบด้วยปัจจัยที่ช่วยลดผลกระทบทางสังคมหรือชุมชนที่เป็นผลมาจากภัยพิบัติ ในขณะที่มิติทางเศรษฐกิจของความยืดหยุ่น หมายถึงความสามารถของบริษัทและท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับชาติ ในการดูดซับ ติวง หรือลดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนี้ความยืดหยุ่นสามารถเข้าใจได้เป็นความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งหรือระบบหลายระบบ (เช่น ระบบทางกายภาพ เศรษฐกิจ หรือชุมชน) เพื่อ (1) ลดความน่าจะเป็นที่จะเกิดการหยุดชะงักจากภัยพิบัติที่สำคัญผ่านมาตรการลดผลกระทบที่มีประสิทธิภาพ (2) การรับมือกับภัยพิบัติเมื่อมันเกิดขึ้น โดยการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ (3) และการกู้คืนผลกระทบจากภัยพิบัติได้อย่างรวดเร็ว หรืออาจเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ที่ถูกพิจารณา ระบบที่มีความยืดหยุ่นจะลดความน่าจะเป็นจากความล้มเหลว ลดผลที่ตามมาจากความล้มเหลวในแง่ของการสูญเสียชีวิต ความเสียหาย และ ผลกระทบเชิงลบทางเศรษฐกิจและสังคม และลดเวลาในการกู้คืนด้วยการกู้คืนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นระดับก่อนเกิดภัยพิบัติของการดำเนินงานหรือในระดับปกติที่เหตุการณ์ภัยพิบัติไม่ได้เกิดขึ้น

MCEER กำหนดแนวคิดของความยืดหยุ่นคือความสามารถของระบบทั้งทางกายภาพและทางสังคมที่จะทนต่อแรงและความต้องการที่สร้างขึ้น โดยเหตุการณ์ภัยพิบัติ (เช่น แผ่นดินไหว พายุเฮอริเคน เหตุการณ์ที่เกิดจากมนุษย์) และเพียงพอที่จะรับมือกับเหตุการณ์การดังกล่าวเหตุการณ์ผ่านกลยุทธ์การตอบสนองและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทางกายภาพและด้านสังคมของความยืดหยุ่นประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ ความแข็งแกร่ง

(Robustness) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness) และความรวดเร็ว (Rapidity)

4.2 ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กร

คำว่า "Resilience" (ความยืดหยุ่น) จะหมายถึงทั้ง "Strength" (ความแข็งแรง) และ "Flexibility" (ความยืดหยุ่น) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในหลากหลายสาขาวิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม วิศวกรรม จิตวิทยา การศึกษาองค์กร และเศรษฐศาสตร์ มีความหมายได้ทั้งความสามารถในการปรับตัวเข้าสู่สภาวะปกติหรือสภาวะความเครียดที่คาดการณ์ไว้และ ความสามารถปรับตัวต่อสภาวะที่ไม่ปกติได้อย่างฉับพลัน ในบริบทของอันตราย แนวคิดจะครอบคลุมทั้งมาตรการเบื้องต้นในการป้องกันความเสียหายจากภัยพิบัติที่เกี่ยวข้อง และกลยุทธ์ที่ถูกออกแบบขึ้นการหลังจากประสบกับเหตุการณ์เพื่อรับมือและลดผลกระทบจากภัยพิบัติให้น้อยที่สุด ความยืดหยุ่นได้ถูกกำหนดให้เป็น "ความสามารถในการ รับมือกับอันตรายที่ไม่คาดคิด หลังจากที่พวกเขาได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้น" (Wildavsky, 1991) และเหมือนกับ "ความสามารถของระบบในการ ต้านทานต่อความเครียดจากสิ่งแวดล้อม คุณภาพขั้นพื้นฐานที่พบในบุคคล กลุ่ม องค์กรและระบบ โดยรวม (Horne & Orr, 1998) หากมุ่งเน้นไปที่ภัยพิบัติที่เกิดจากแผ่นดินไหวและกิจกรรมการ ตอบสนองหลังจากเกิดเหตุการณ์ แนวคิดของความยืดหยุ่นคือ "ความสามารถในการประยุกต์ใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่และทักษะในสถานการณ์และเงื่อนไขในการดำเนินงานใหม่" (Comfort, 1999)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร ผู้วิจัยได้กำหนด ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ในบริบทของการจัดการ ความต่อเนื่องขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อม โดยสามารถดำเนินงานในระบบหลักขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หรือ สามารถควบคุมระดับความเสียหายและระยะเวลาที่เกิดความเสียหายให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้การเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็น โอกาสในการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย

4.3 องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร

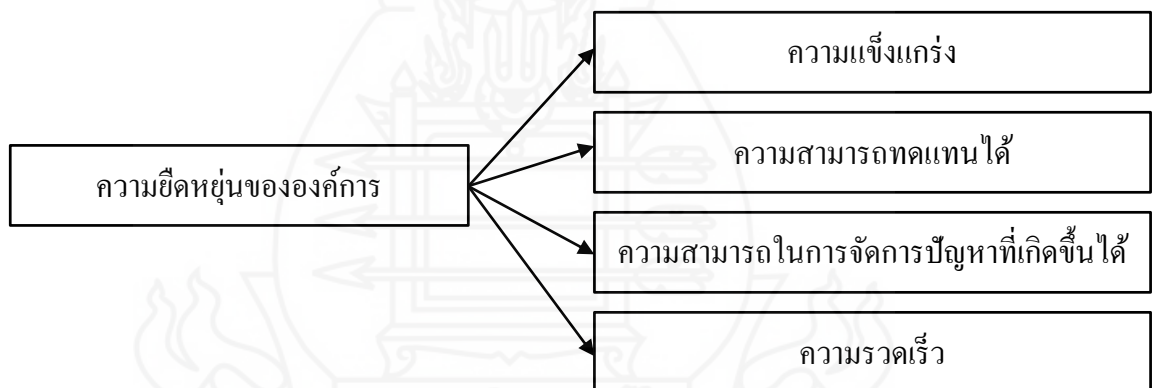
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กรในบริบทของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่าความยืดหยุ่นขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ (Tierney, 2003; McDaniels, Chang, Cole, Mikawoz & Longstaff, 2008; Zobel, 2011; Kantur & Iseri-Say, 2012; Romine, 2012) ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้

ความแข็งแกร่ง (Robustness) หมายถึง ความสามารถขององค์ประกอบ ระบบ และหน่วยงานอื่นๆของการวิเคราะห์ในการทนต่อความเครียดและความต้องการโดยไม่เกิดความเดือดร้อนเสียหาย เสื่อมสภาพ หรือสูญเสียการทำงาน

ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) หมายถึง ขอบเขตที่องค์ประกอบ ระบบ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ของการวิเคราะห์ตอบสนองความต้องการการทำงานในกรณีที่มีการหยุดชะงัก การเสื่อมสภาพ หรือการสูญเสียของการทำงานของระบบหลัก

ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness) หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ และระดมทรัพยากรเพื่อหลีกเลี่ยง หรือรับมือกับความเสียหายหรือการหยุดชะงัก หรือความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุเพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมาย

ความรวดเร็ว (Rapidity) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและบรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์การ

4.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่นขององค์การ

ความยืดหยุ่นขององค์การส่งผลต่อการจัดการความต่อเนื่องขององค์การ (Colbert, 2010) ซึ่งจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก ด้วยการลดเวลาที่เกิดการหยุดชะงักให้น้อยที่สุด และกลับคืนสู่สถานะการดำเนินงานแบบปกติให้เร็วที่สุด (Romine, 2012) ความยืดหยุ่น หมายถึง ทักษะและสมรรถนะที่ทำให้้องค์การมีความแข็งแกร่งภายใต้สถานะที่ประสบกับความเครียดและการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก (Coutu, 2002) สมรรถนะด้านการ

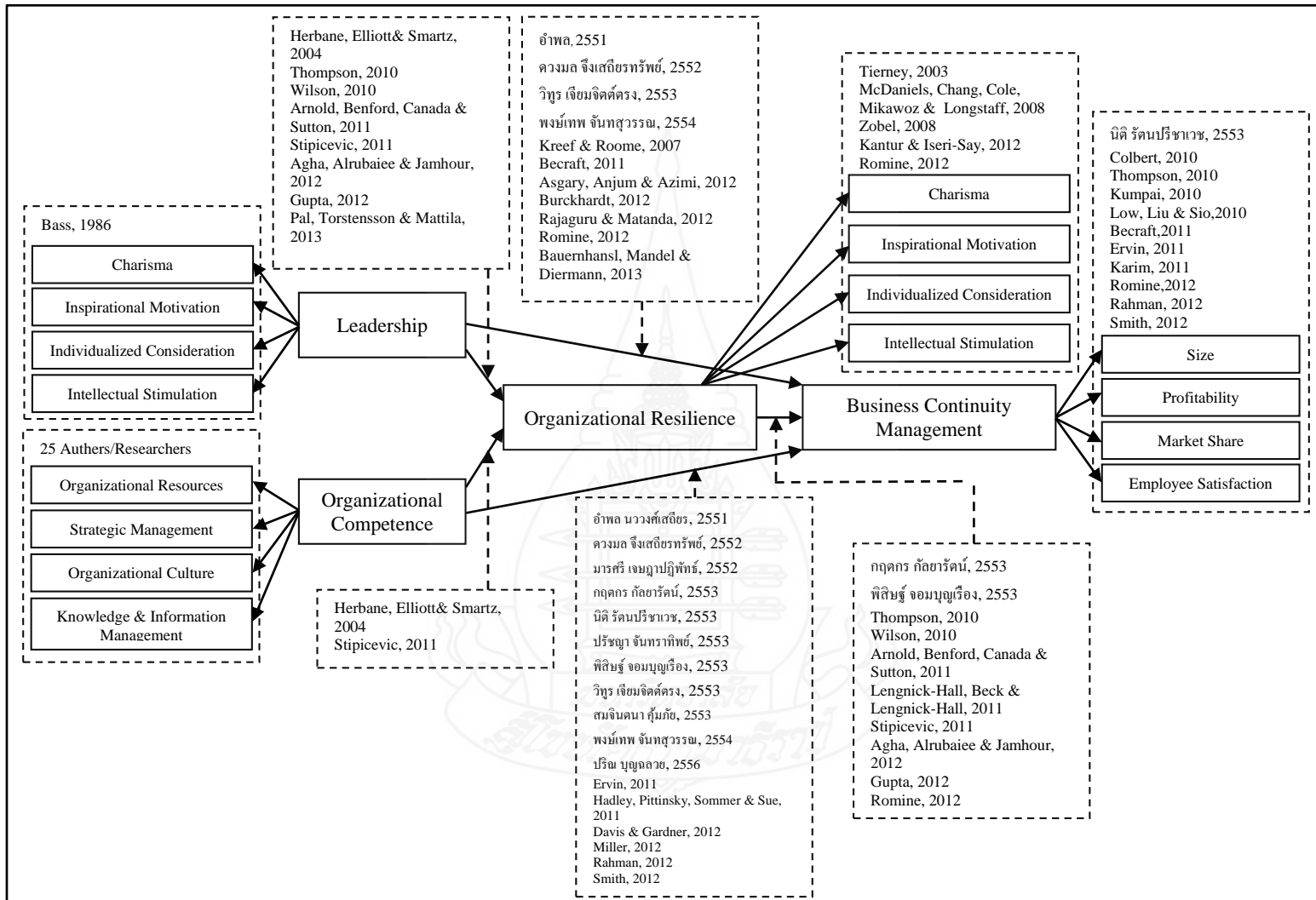
เปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, 2553) ในความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นหมายถึงกระบวนการเชิงรุกในการคาดการณ์อย่างต่อเนื่องและปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มก่อนที่จะประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจ (Hamel & Valikangas, 2003) ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผลการดำเนินงาน (กฤตกร กัลยารัตน์, 2553) องค์กรจะต้องมีความคล่องตัวในการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประเมินเหตุการณ์ดังกล่าวว่ามีผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างไร โดยเร็ว และตัดสินใจประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพในการกู้คืนและกลับสู่สภาวะการดำเนินงานแบบปกติอย่างรวดเร็ว หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรต้องพัฒนาความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีเหตุการณ์ที่แตกต่างจากแผนที่วางไว้เกิดขึ้น องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าวให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่วนองค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อยกว่าจะมีความเปราะบางในการปรับตัวจากความสูญเสียมากกว่าและมีความต่อเนื่องทางธุรกิจน้อยกว่าอีกด้วย (Romine, 2012) หรืออาจกล่าวได้ว่าความยืดหยุ่นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง (Hamel & Valikangas, 2003; Gulati, 2010)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ได้แก่ การรับรู้ (Perceptual Stance) สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capacity) การกระทำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action) ซึ่งความยืดหยุ่นขององค์กรจะมีผลต่อความสามารถในการวิวัฒน์ขององค์กร อาทิ การแก้ไขปัญหา การปรับตัว ความต่อเนื่อง และการฟื้นฟูองค์กร (kantur & Iseri-Say, 2012) ความยืดหยุ่นขององค์กรมี 4 องค์ประกอบคือ ความแข็งแกร่ง (Robustness) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness) และความรวดเร็ว (Rapidly) (Tierney, 2003; Zobel, 2011; kantur & Iseri-Say, 2012) ความยืดหยุ่นขององค์กรอาจวัดได้จากองค์ประกอบดังนี้ ความแข็งแกร่ง (Robustness) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) ความรวดเร็ว (Rapidly) และความคล่องตัว (Agile) (Romine, 2012) ความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถวัดได้จาก ความแข็งแกร่ง และความรวดเร็ว (McDaniels, Chang, Cole, Mikawoz & Longstaff, 2008) ดังแสดงในตารางที่ ข4

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) และสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) มีผลต่อตัวแปรตาม คือ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ผ่านตัวแปรส่งผ่าน คือ ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ บารมี (Charisma) แรงจูงใจ (Inspirational Motivation) ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual

Stimulation) สมรรถนะขององค์กรมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources Competence) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competence) สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Competence) และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ (Knowledge & Information Management Competence) การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ขนาดขององค์กร (Size) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และความยืดหยุ่นขององค์กร มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ความแข็งแกร่ง (Robustness) ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness) ความรวดเร็ว (Rapidity) ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.6





ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย – ตัวแปรและองค์ประกอบย่อย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

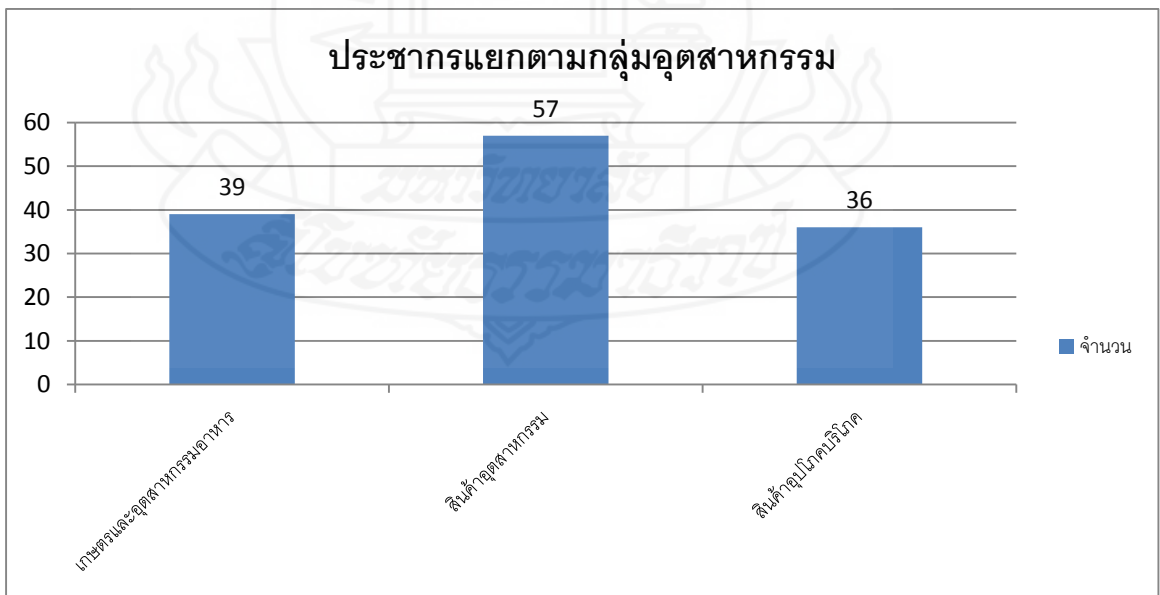
บทที่ 3 จะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยโดยประกอบด้วย ประชากรในการทำงานวิจัยแบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรมและกลุ่มธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยซึ่งประกอบด้วย การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. ประชากร

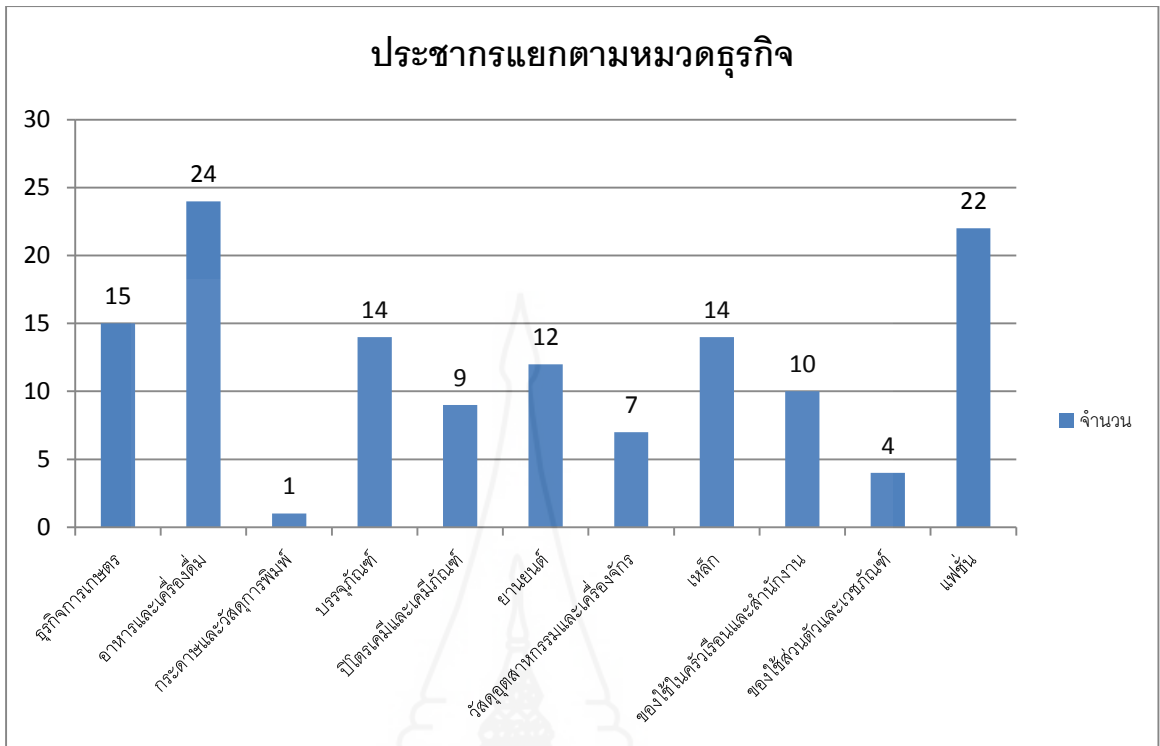
จากความสำคัญของอุตสาหกรรมการผลิตในการเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะการจ้างงานและตัวแปรอื่นๆในเศรษฐกิจมหภาค ซึ่งนับเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพัฒนาการและการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ประชากรในการศึกษาในการวิจัยนี้คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 39 บริษัท กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 57 บริษัท และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 36 บริษัท (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2557) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1 และภาพที่ 3.1 และ 3.2 ทั้งนี้ไม่รวมกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ทรัพยากร บริการ และเทคโนโลยี เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการประกอบธุรกิจแตกต่างออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการเงิน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีลักษณะพิเศษทั้งด้านการประกอบธุรกิจ สินทรัพย์และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสัดส่วน โครงสร้างเงินทุน จากการที่ประชากรมีขนาดเล็ก ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 3.1 ประชากรจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ

รายการ	กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวน (บริษัท)	หมวดธุรกิจ	จำนวน (บริษัท)
1	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	39	ธุรกิจการเกษตร	15
			อาหารและเครื่องดื่ม	24
2	สินค้าอุตสาหกรรม	57	กระดาษและวัสดุการพิมพ์	1
			บรรจุภัณฑ์	14
			ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	9
			ยานยนต์	12
			วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	7
			เหล็ก	14
			3	สินค้าอุปโภคบริโภค
			ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	4
			แฟชั่น	22
รวม		132	รวม	132



ภาพที่ 3.1 ประชากรแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม



ภาพที่ 3.2 ประชากรแยกตามหมวดธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ประชากรในแง่ของขนาดขององค์กร โดยพิจารณาจากสินทรัพย์รวม (Total Asset) พบว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 132 บริษัท มีสินทรัพย์รวมโดยเฉลี่ย 9,601 ล้านบาท สินทรัพย์รวมสูงที่สุด 365,003 ล้านบาท และสินทรัพย์รวมต่ำที่สุด 74 ล้านบาท และเมื่อพิจารณาประชากรแยกย่อยตามกลุ่มอุตสาหกรรมมีรายละเอียด ดังนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 39 บริษัท มีสินทรัพย์รวมโดยเฉลี่ย 18,787 ล้านบาท สินทรัพย์รวมสูงที่สุด 365,003 ล้านบาท และสินทรัพย์รวมต่ำที่สุด 455 ล้านบาท กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 57 บริษัท มีสินทรัพย์รวมโดยเฉลี่ย 6,747 ล้านบาท สินทรัพย์รวมสูงที่สุด 84,726 ล้านบาท และสินทรัพย์รวมต่ำที่สุด 74 ล้านบาท และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 36 บริษัท มีสินทรัพย์รวมโดยเฉลี่ย 4,091 ล้านบาท สินทรัพย์รวมสูงที่สุด 24,091 ล้านบาท และสินทรัพย์รวมต่ำที่สุด 281 ล้านบาท

จากการวิเคราะห์ประชากรในแง่ของความสามารถในการทำกำไร โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Equity - ROE) พบว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 132 บริษัท มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 5.7 อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 32.9 และอัตรา

ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นต่ำที่สุดคิดเป็นร้อยละ -108.8 และเมื่อพิจารณาประชากรแยกย่อยตามกลุ่มอุตสาหกรรมมีรายละเอียด ดังนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 39 บริษัท มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 9.3 อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 28.9 และบริษัทที่มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นต่ำที่สุดคิดเป็นร้อยละ -22.9 กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 57 บริษัท มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 5.5 อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 32.9 และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นต่ำที่สุดคิดเป็นร้อยละ -59.3 และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 36 บริษัท มีอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 2.2 อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นที่สูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 15.8 และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นต่ำที่สุดคิดเป็นร้อยละ -108.8

จากการวิเคราะห์ประชากรในแง่ของระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบัน พบว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 132 บริษัท มีระยะเวลาโดยเฉลี่ย 23 ปี 5 เดือน ระยะเวลามากที่สุด 39 ปี 6 เดือน และระยะเวลาน้อยสุด 10 ปี และเมื่อพิจารณาประชากรแยกย่อยตามกลุ่มอุตสาหกรรมมีรายละเอียด ดังนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 39 บริษัท มีระยะเวลาโดยเฉลี่ย 23 ปี 4 เดือน ระยะเวลามากที่สุด 39 ปี 6 เดือน และระยะเวลาน้อยที่สุด 10 ปี 4 เดือน กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 57 บริษัท มีระยะเวลาโดยเฉลี่ย 20 ปี 11 เดือน ระยะเวลามากที่สุด 39 ปี และระยะเวลาน้อยที่สุด 10 ปี และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 36 บริษัท มีระยะเวลาโดยเฉลี่ย 26 ปี 11 เดือน ระยะเวลามากที่สุด 39 ปี 6 เดือน และระยะเวลาน้อยที่สุด 12 ปี 5 เดือน

จากข้อมูลตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารมีขนาดขององค์กรโดยเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม และต่ำที่สุดคือกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารมีความสามารถในการทำกำไรโดยเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม และต่ำที่สุดคือกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค และระยะเวลาดังแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบัน กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคมีระยะเวลาโดยเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และน้อยที่สุดคือกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2.1.1 เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสอบถามจากประชากรในบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต เป้าหมายของผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการฝ่ายงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินจากแต่ละบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 การวิจัยเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย และส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ได้โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายปิดหรือแบบกำหนดคำตอบให้เลือก (Structured or Close-ended Questionnaire) จำนวน 5 ข้อ

2) ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย

ได้โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายปิดหรือแบบกำหนดคำตอบให้เลือก (Structured or Close-ended Questionnaire) จำนวน 35 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง (5-Point Likert Scale) และได้จากการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินจากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง (5-Point Likert Scale) มีระดับของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ความคิดเห็นระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ความคิดเห็นระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3) ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย

ได้โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิดหรือแบบที่ผู้ถูกถามมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและให้คำตอบเอง (Unstructured or Open-ended Questionnaire) จำนวน 5 ข้อ

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรที่เป็นตัวสร้างแฝง (Latent Constructs) มีจำนวน 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร โดยที่แต่ละตัวสร้างแฝงมีตัวแปรสังเกต (Manifest Variables) 4 ตัวแปร ซึ่งจำนวนตัวอย่างที่จะนำมาใช้คำนวณกับโปรแกรมตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ได้อย่างน่าเชื่อถือในกรณีนี้จะอยู่ระหว่าง 100 – 150 ตัวอย่างหรือมากกว่า (Hair and others, 2006) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อจะนำมาใช้คำนวณกับโปรแกรมตัวแบบสมการโครงสร้างสำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเท่ากับหรือมากกว่า 100 ฉบับขึ้นไป การวิเคราะห์ผลจากตัวแบบสมการโครงสร้างที่ได้จึงจะมีความน่าเชื่อถือ

2.1.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำวิจัย หากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไม่มีความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ ย่อมทำให้การวิจัยนั้นไม่มีคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณสามารถหาได้จากความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554) ดังนี้

1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมและตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านตรวจสอบ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบสอบถามดังกล่าวตามข้อเสนอแนะ

2) การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เป็นการตรวจสอบว่าความสามารถของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถวัดคุณลักษณะของตัวแปรตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้มากน้อยเพียงใด ในงานวิจัยนี้จะทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ดังข้อมูลในบทที่ 4

3) การทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) เป็นการพิจารณาความคงเส้นคงวาหรือความสอดคล้องกัน ในงานวิจัยนี้จะทดสอบความเชื่อถือได้ที่วัดความสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน (Internal Consistency) ด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน-บราวน์ (Spearman-Brown Correlation Coefficient for Split-Half Reliability) โดยค่าความเชื่อได้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 หากค่าความเชื่อได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.9 แสดงว่า คำตอบมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างมาก หากค่าความเชื่อได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.8 แสดงว่า คำตอบมีความสอดคล้องกันมาก หากค่าความเชื่อได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 แสดงว่า คำตอบมีความสอดคล้องกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) จากการทำ Pilot Study ด้วยกลุ่มตัวอย่าง 30 บริษัท พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบักมีค่าเท่ากับ 0.929 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน-บราวน์มีค่าเท่ากับ 0.907 จึงสามารถสรุปได้ว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้เป็นอย่างมาก

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2.2.1 เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 ซึ่งทำการสัมภาษณ์หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมและตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านตรวจสอบ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบสอบถามดังกล่าวตามข้อเสนอแนะ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

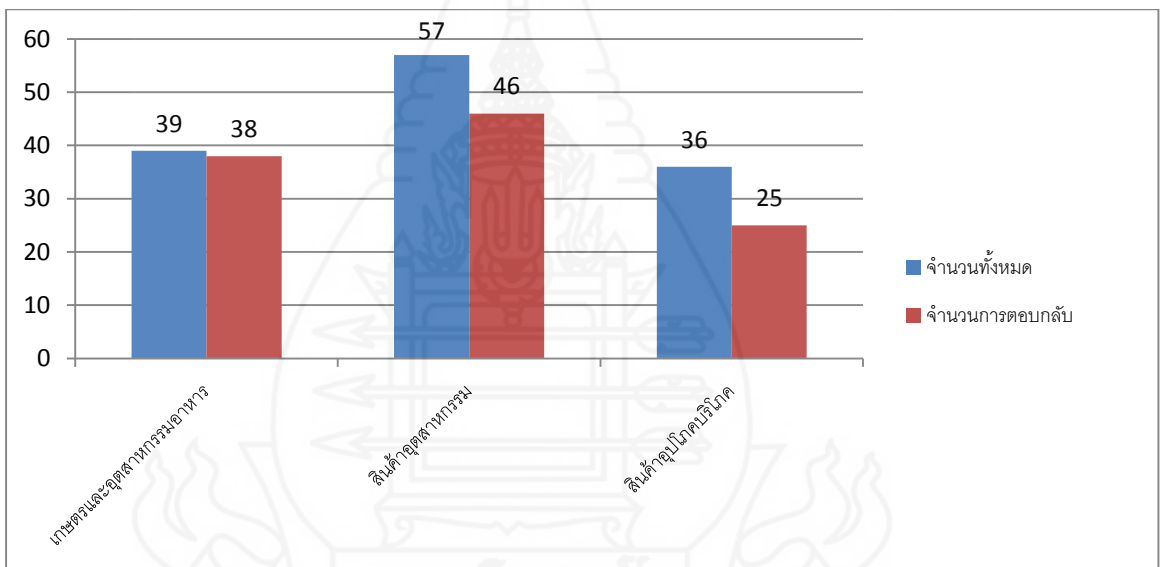
3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิ ทำได้โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามนักศึกษานักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบด้วยเอกสารขอความอนุเคราะห์ในการทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และซองจดหมายเพื่อส่งเอกสารกลับ โดยเจ้าหน้าที่ของถึงผู้จัดการฝ่ายงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การบริษัทละ 1 ฉบับ โดยส่งผ่านไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) หลังจาก que ที่ส่งไปประมาณ 2 สัปดาห์ พบว่ามีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 24 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 18.2 ของจำนวนบริษัททั้งหมด ทำการติดตามทางโทรศัพท์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ได้รับข้อมูลว่าบางท่านไม่ได้รับเอกสารดังกล่าว จึงต้องส่งเอกสารซ้ำด้วยวิธีการส่งทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษและทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้รับเอกสารแต่ละท่าน ทำการติดตามเอกสารแบบสอบถามด้วยกระบวนการเดิมซ้ำอีก 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 2 พบว่ามีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 53 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 40.2 ของจำนวนบริษัททั้งหมด และครั้งที่ 3 พบว่ามีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 32 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 24.2 ของจำนวนบริษัททั้งหมด

ในการรวบรวมแบบสอบถามครั้งที่ 1 - 3 พบว่ามีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.6 ของจำนวนบริษัททั้งหมด โดยแบ่งเป็นกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 38 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.4 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมจำนวน 46 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.7 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 25 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.4 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ดังตารางที่ 3.2 และภาพที่ 3.3

ตารางที่ 3.2 อัตราการตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

รายการ	กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวนทั้งหมด (บริษัท)	จำนวนการตอบกลับ (บริษัท)	ร้อยละ
1	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	39	38	97.4
2	สินค้าอุตสาหกรรม	57	46	80.7
3	สินค้าอุปโภคบริโภค	36	25	69.4
รวม		132	109	82.6



ภาพที่ 3.3 ปริมาณการตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินจากแต่ละบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี จากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งจะได้ตัวอย่างจากกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 2 คน กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 2 คน และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 2 คน หลังจากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากบริษัทที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกว่ามีผู้บริหารระดับสูงให้การสัมภาษณ์เชิงลึก 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ของจำนวนบริษัททั้งหมด โดยแยกเป็นกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวน 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อตรวจสอบว่าระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีระยะเวลาการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แตกต่างกัน มีระดับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (ดูภาคผนวก ซ)

การวิจัยเชิงปริมาณแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยการพรรณนาข้อมูลแบบตัวแปรตัวเดียว ซึ่งใช้สถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียว (Univariate Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรในการศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทางธุรกิจของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำการวิเคราะห์โดยการพรรณนาข้อมูลแบบตัวแปรตัวเดียว ซึ่งใช้สถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียว (Univariate Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ในการพรรณนาตัวแปรอิสระ ตัวแปรส่งผ่าน และตัวแปรตาม การทดสอบความผันแปรร่วม (Multicollinearity) ของแต่ละคู่ตัวแปร สำหรับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยมี 5 ระดับ (สรชัย พิศาลบุตร, 2550) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระดับ 4.21 – 5.00 หมายถึง ดีมาก

คะแนนเฉลี่ยระดับ 3.41 – 4.20 หมายถึง ดี

คะแนนเฉลี่ยระดับ 2.61 – 3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระดับ 1.81 – 2.60 หมายถึง พอใช้

คะแนนเฉลี่ยระดับ 1.00 – 1.80 หมายถึง ควรปรับปรุง

4.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA)

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA) และทำการตรวจสอบความกลมกลืนและความสอดคล้องของตัวแบบ สามารถพิจารณาได้จากค่าสถิติ 6 ค่า ได้แก่ Relative Chi – Square (CMIN/DF), P-value, Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index(GFI), Comparative Fit Index (CFI) และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) Relative Chi – Square

Relative Chi – Square ใน AMOS เรียกว่า CMIN/DF เป็นสถิติที่ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อสถิติไคสแควร์ในการตัดสินใจว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยมีหลายแนวคิด เช่น Carmines & Mclver (1981) และ Ullman (2001) ระบุว่าถ้าค่า CMIN/DF ไม่เกิน 2 จะยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Kline (1998a) ระบุว่า CMIN/DF น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 จะยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ในภาพรวม และนักวิจัยหรือนักสถิติบางท่านระบุว่า จะยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืน ถ้า CMIN/DF น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ขึ้นอยู่กับขนาดของโมเดลว่ามีจำนวนตัวแปร จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณมากน้อยเพียงใด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

2) P-value

ถ้าค่าไคสแควร์มีค่าต่ำหรือเข้าไปสู่ศูนย์ หรือค่า P-value มากกว่า 0.05 (กรณีที่กำหนดความเสี่ยงประเภทที่ 1 (Type 1 Error: α) เท่ากับ 0.05) จะยอมรับ H_0 นั่นคือมีความกลมกลืนในภาพรวม (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3) Goodness – of – Fit Index (GFI)

GFI เป็นค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าแปรปรวน – ค่าแปรปรวนร่วมในเมทริกซ์ S ที่สามารถอธิบายได้ด้วยเมทริกซ์ Σ

$$GFI = 1 - \frac{\chi^2(Default)}{\chi^2(Index)}$$

โดยที่

$$0 < GFI < 1$$

$$\chi^2(Default) = \text{ค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัย}$$

$$\chi^2(Index) = \text{ค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระ}$$

ข้อสังเกต

- ค่า GFI จะสูงเมื่อตัวอย่างมีขนาดใหญ่
- กรณีที่องศาอิสระมีค่ามากเมื่อเทียบกับขนาดของตัวอย่าง ค่า GFI จะต่ำ ยกเว้นจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณมีจำนวนมาก
- ค่า GFI จากสูตรมีสิทธิที่จะมีค่าติดลบ ค่า GFI ที่ติดลบจะไม่มี ความหมาย
- ค่า GFI มักจะมีค่ามากเมื่อเทียบกับค่าสถิติอื่นๆที่ใช้วัดความกลมกลืน
- โดยทั่วไปนักสถิติจะกำหนดว่า GFI มากกว่าหรือเท่ากับ 0.9 จะถือว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557; Byrne, 2006; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

4) Adjusted Goodness – of – Fit Index (AGFI)

AGFI เป็นสถิติที่ได้จากการปรับค่า GFI ด้วยค่าองศาอิสระ และจำนวนพารามิเตอร์ของโมเดลของผู้วิจัย

$$AGFI = 1 - \left[(1 - GFI) \frac{k(k + 1)}{2df} \right]$$

โดยที่ $0 < AGFI < 1$

df = องศาอิสระ

k = จำนวนพารามิเตอร์

ปกติ AGFI มากกว่าหรือเท่ากับ 0.9 (Schumacker & Lomax, 2004) จะสรุปว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557; Byrne, 2006; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ข้อสังเกต

- เมื่อองศาอิสระมีค่ามากเมื่อเทียบกับขนาดตัวอย่าง จะทำให้ค่า AGFI ต่ำ ยกเว้นมีจำนวนพารามิเตอร์มาก
- AGFI จะจะมีค่ามากเมื่อขนาดตัวอย่างใหญ่
- ทั้ง GFI และ AGFI เป็นสถิติที่เป็นดัชนีสัมบูรณ์ที่ใช้วัดความกลมกลืน (Absolute Fit Index)
- ถึงแม้ทั้ง GFI และ AGFI ควรจะมีค่าศูนย์ถึงหนึ่ง แต่ในทางทฤษฎีแล้วอาจจะเป็นไปได้ที่ได้ค่าติดลบ ดังนั้นกรณีที่ได้ค่าติดลบจะไม่มี ความหมาย ซึ่งอาจจะเกิดจากขนาดตัวอย่างเล็กไปหรือโมเดลที่คาดไว้ไม่เหมาะสม

5) Comparative Fit Index (CFI)

CFI บางครั้งเรียกว่า Bentler Comparative Fit Index ใช้เปรียบเทียบโมเดลที่คาดไว้กับโมเดลอิสระ โดยที่โมเดลอิสระหมายถึงตัวแปรเป็นอิสระกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ทำการเปรียบเทียบเมตริกซ์ค่าแปรปรวน – ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่คาดไว้กับเมตริกซ์ค่าแปรปรวน – ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำการเปรียบเทียบเมตริกซ์ค่าแปรปรวน – ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า CFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า CFI ที่ใกล้ 1 หมายถึง มีความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก โดยทั่วไป ถ้าค่า CFI มากกว่า 0.9 จะถือว่ามีความกลมกลืน (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557; Byrne, 2006)

6) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

Steiger & Lind (1980) ได้นำเสนอค่า RMSEA ในการวัดความคลาดเคลื่อน

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\chi^2}{(n-1)DF(Default)} - \frac{DF(Default)}{(n-1)DF(Default)}}$$

ค่า RMSEA แสดงถึงค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ดังนั้น RMSEA ของโมเดลที่กลมกลืนควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ Schumaker & Lomax (2004) ได้เสนอแนะค่า RMSEA ว่าถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า RMSEA มีมากกว่า 0.05 แต่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และถ้า RMSEA มีค่ามากกว่า 0.08 หมายถึง โมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงควรมีการปรับปรุงโมเดล (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) Byrne (2006) และ Diamantopoulos และ Siguaw (2000) ได้เสนอว่า ถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ถ้า RMSEA มีมากกว่า 0.05 แต่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีพอสมควร ถ้า RMSEA มีมากกว่า 0.08 แต่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.10 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ปานกลาง และถ้า RMSEA มีค่ามากกว่า 0.10 หมายถึง โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์น้อย (Byrne, 2006; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปเกณฑ์ในการพิจารณาว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 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

4.1.3 การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling - SEM)

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ตรวจสอบความกลมกลืนและความสอดคล้องของตัวแบบ

ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าสถิติ 6 ค่า ได้แก่ Relative Chi – Square (CMIN/DF), P-value, Goodness-of-Fit Index (GFI), Adjusted Goodness-of-Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI) และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ทำการปรับปรุงจนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุด

4.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

เมื่อได้ตัวแบบสมการโครงสร้างที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุดแล้ว จึงทำการตรวจสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้โดยเกณฑ์ขนาดความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีเนื้อหา ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ สมรรถนะขององค์การ และความยืดหยุ่นขององค์การที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยอื่นๆภายในองค์กรที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ความแตกต่างของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภท วิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคต และสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้้องค์การมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่จะ 4 จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ และร้อยละและข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) และการทดสอบความผันแปรร่วม (Multicollinearity) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA) ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling -SEM) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผลการวิเคราะห์การสัมพัทธ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลมีการใช้ตัวย่อสำหรับตัวแปรและสัญลักษณ์ทางสถิติ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตัวย่อสำหรับตัวแปรและตัวย่ออื่นๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

รายการ	ตัวย่อ
ตัวแปรตาม	
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)	BCM
ขนาดขององค์กร (Size)	BC_SIZ
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	BC_PRO
ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)	BC_MAR
ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	BC_EMP

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ตัวย่อ
ตัวแปรอิสระ	
ภาวะผู้นำ (Leadership)	LSH
บารมี (Charisma)	LS_CHA
แรงจูงใจ (Inspirational Motivation)	LS_MOV
ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration)	LS_CON
การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)	LS_STI
สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence)	OCO
สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources Competence)	OC_RES
สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Competence)	OC_STR
สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Competence)	OC_CUL
สมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ (Knowledge & Information Management Competence)	OC_KIM
ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience)	ORE
ความแข็งแกร่ง (Robustness)	OR_ROB
ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy)	OR_RED
ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Resourcefulness)	OR_RES
ความรวดเร็ว (Rapidity)	OR_RAP
สถิติ	
ค่าเฉลี่ย (Mean)	\bar{X} , Mean
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	S.D, Std. Deviation
ค่าสูงสุด (Maximum)	Max
ค่าต่ำสุด (Minimum)	Min
ค่าความเบ้ (Skewness)	Skew
ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kurt

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ตัวย่อ
สถิติ (ต่อ)	
ค่าไคสแควร์ (Chi-Square)	CMIN
ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)	DF
ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability)	p
ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of Determination)	R ²
ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)	GFI
ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI
ดัชนีเปรียบเทียบระดับความกลมกลืน (Comparative Fit Index)	CFI
ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximate)	RMSEA

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในองค์กร และข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรในการศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์อัตราการตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคมีอัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 97.4, 80.7 และ 69.4 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ตามลำดับ ซึ่งถือเป็นอัตราการตอบกลับที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะของประชากรได้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งในองค์กร พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชายร้อยละ 52.3 และเพศหญิงร้อยละ 47.7 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 7.3 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 27.5 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี ร้อยละ 33.0 อายุระหว่าง 51 – 60 ปี ร้อยละ 31.2 และอายุมากกว่า 60 ปี ร้อยละ 0.9 วุฒิกการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม วุฒิกศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.3 วุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 59.6 วุฒิกศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 32.1 และวุฒิกศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.0 ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 5 ปี ร้อยละ 10.1 ประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 12.8 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 77.1 ตำแหน่งในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม เจ้าของกิจการ/ประธานกรรมการ/กรรมการผู้จัดการ ร้อยละ 2.8 ผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 6.4 ผู้จัดการ ร้อยละ 59.6 หัวหน้างาน ร้อยละ 21.1 และพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 10.1 ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 109)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	57	52.3
หญิง	52	47.7
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	8	7.3
31 – 40 ปี	30	27.5
41 – 50 ปี	36	33.0
51 – 60 ปี	34	31.2
60 ปีขึ้นไป	1	0.9
2. วุฒิกการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	8.3
ปริญญาตรี	65	59.6
ปริญญาโท	35	32.1
ปริญญาเอก	0	0.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1 – 5 ปี	11	10.1
6 – 10 ปี	14	12.8
10 ปีขึ้นไป	84	77.1
4. ตำแหน่งในองค์กร		
เจ้าของกิจการ/ประธานกรรมการ/กรรมการผู้จัดการ	3	2.8
ผู้จัดการทั่วไป	7	6.4
ผู้จัดการฝ่าย	65	59.6
หัวหน้างาน	23	21.1
พนักงานระดับปฏิบัติการ	11	10.1

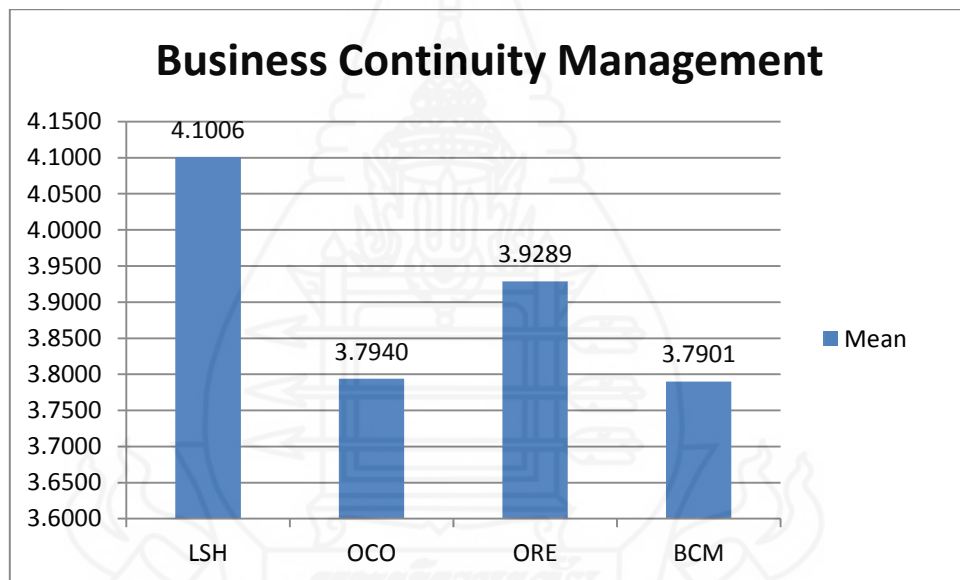
จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีจำนวนค่อนข้างใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และดำรงตำแหน่งในองค์กรในระดับผู้จัดการฝ่ายงาน

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรในการศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง (5-Point Likert Scale) จากการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.103 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.659 สมรรถนะขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.794 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.929 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.593 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.790 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579 ดังตารางที่ 4.3 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร
ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
(1 = น้อยที่สุด, 5 = มากที่สุด)

ตัวแปร	Mean	S.D.
ภาวะผู้นำ (LSH)	4.1032	0.65902
สมรรถนะขององค์กร (OCO)	3.7940	0.57925
ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORE)	3.9289	0.59271
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	3.7901	0.57914



ภาพที่ 4.1 ค่าเฉลี่ยคะแนนของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร
และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (1 = น้อยที่สุด, 5 = มากที่สุด)

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยทั้งหมดจำนวน 16 ตัวแปร พบว่าองค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ บารมีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.156 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.696 แรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.046 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.759 ความสามารถในการพิจารณาบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.119 และ

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.710 และการกระตุ้นทางสถิติปัญญามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.092 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.752

องค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์การ ได้แก่ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.905 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.567 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.973 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735 สมรรถนะด้านวัฒนธรรมขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.679 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.703 และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.619 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.678

องค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านความยืดหยุ่นขององค์การ ได้แก่ ความแข็งแกร่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.940 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.716 ความสามารถทดแทนได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.895 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.653 ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.931 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.654 และความรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.950 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.663

องค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้แก่ ขนาดขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.954 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.555 ความสามารถในการทำกำไรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.766 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.672 ส่วนแบ่งการตลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.807 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.799 และความพึงพอใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.633 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.754

การวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลตัวแปรว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับเงื่อนไขทางสถิติหรือไม่ พบว่าตัวแปรที่มีค่าความเบ้สูงสุดในกลุ่มตัวแปรทั้งหมด คือ การกระตุ้นทางสถิติปัญญา ความสามารถในการพิจารณาบุคคล และความแข็งแกร่งตามลำดับ ซึ่งมีค่าห่างจาก 0 ไปในทิศทางลบทำให้ข้อมูลมีลักษณะเบ้ซ้าย ตัวแปรที่มีค่าความโด่งต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรทั้งหมด คือ ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งมีค่าห่างจาก 0 ไปในทิศทางลบทำให้ข้อมูลมีลักษณะต่ำกว่าเส้นโค้งปกติเล็กน้อย ค่าความเบ้และค่าความโด่งของข้อมูลมีค่าใกล้เคียง 0 ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเงื่อนไขทางสถิติ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของ
ตัวแปร (1 = น้อยที่สุด, 5 = มากที่สุด)

	Min	Max	Mean	S.D.	Skewness	Stat. Std. Error	Kurtosis	Stat. Std. Error
ภาวะผู้นำ								
บารมี	2.00	5.00	4.1560	.69621	-.598	.231	.317	.459
แรงจูงใจ	1.50	5.00	4.0459	.75933	-.627	.231	.313	.459
ความสามารถในการพิจารณาบุคคล	1.00	5.00	4.1193	.71004	-.808	.231	2.141	.459
การกระตุ้นทางสติปัญญา	1.00	5.00	4.0917	.75205	-.918	.231	1.753	.459
สมรรถนะขององค์การ								
ทรัพยากรขององค์การ	2.33	5.00	3.9052	.56672	-.223	.231	-.104	.459
การจัดการเชิงกลยุทธ์	2.00	5.00	3.9725	.73546	-.401	.231	-.208	.459
วัฒนธรรมขององค์การ	1.75	5.00	3.6789	.70308	-.349	.231	-.090	.459
การจัดการความรู้และสารสนเทศ	1.75	5.00	3.6193	.67751	-.055	.231	-.147	.459
ความยืดหยุ่นขององค์การ								
ความแข็งแกร่ง	1.00	5.00	3.9404	.71597	-.731	.231	1.970	.459
ความสามารถทดแทนได้	2.00	5.00	3.8945	.65289	-.209	.231	-.089	.459
ความสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้	1.50	5.00	3.9312	.65429	-.650	.231	1.431	.459
ความรวดเร็ว	2.00	5.00	3.9495	.66299	-.200	.231	-.149	.459
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ								
ขนาดขององค์การ	2.50	5.00	3.9541	.55503	-.188	.231	-.241	.459
ความสามารถในการทำกำไร	2.00	5.00	3.7661	.67209	-.046	.231	-.365	.459
ส่วนแบ่งการตลาด	1.00	5.00	3.8073	.79904	-.552	.231	.624	.459
ความพึงพอใจของพนักงาน	1.00	5.00	3.6330	.75352	-.432	.231	.747	.459

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรในการศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ และความยืดหยุ่นขององค์การอยู่ในระดับดี โดยตัวแปรที่มีระดับคะแนนสูงสุดไปจนถึงต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นขององค์การ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสมรรถนะขององค์การ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.109 3.923 3.791 และ 3.788 ตามลำดับ

องค์ประกอบของปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีระดับคะแนนสูงสุดไปจนถึงต่ำสุด คือ บารมี ความสามารถในการพิจารณาบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา และแรงจูงใจ ตามลำดับ องค์ประกอบของปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์การมีระดับคะแนนสูงสุดไปจนถึงต่ำสุด คือ สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์การ สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ ตามลำดับ องค์ประกอบของปัจจัยด้านความยืดหยุ่นขององค์การมีระดับคะแนนสูงสุดไปจนถึงต่ำสุด คือ ความรวดเร็ว ความแข็งแกร่ง ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และความสามารถทดแทนได้ ตามลำดับ และองค์ประกอบของปัจจัยด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีระดับคะแนนสูงสุดไปจนถึงต่ำสุด คือ ขนาดขององค์การ ส่วนแบ่งการตลาด ความสามารถในการทำกำไร และความพึงพอใจของพนักงาน ตามลำดับ

การทดสอบความผันแปรร่วม (Multicollinearity) ของตัวแปร พบว่าแต่ละคู่ของตัวแปรมีค่าความสัมพันธ์ร่วมไม่มากเกินไป โดยมีค่าไม่เกิน 0.7 ยกเว้นบารมีกับแรงจูงใจ บารมีกับการกระตุ้นทางสติปัญญา แรงจูงใจกับการกระตุ้นทาง สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจของพนักงาน ความแข็งแกร่งกับความสามารถทดแทนได้ ความแข็งแกร่งกับความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ความสามารถทดแทนได้กับความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับความรวดเร็ว และขนาดขององค์การกับส่วนแบ่งการตลาด และคู่ของตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์มากกว่า 0.8 คือ แรงจูงใจกับความสามารถในการพิจารณาบุคคล ความสามารถในการพิจารณาบุคคลกับการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยรวมตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร (Bivariate Correlations)

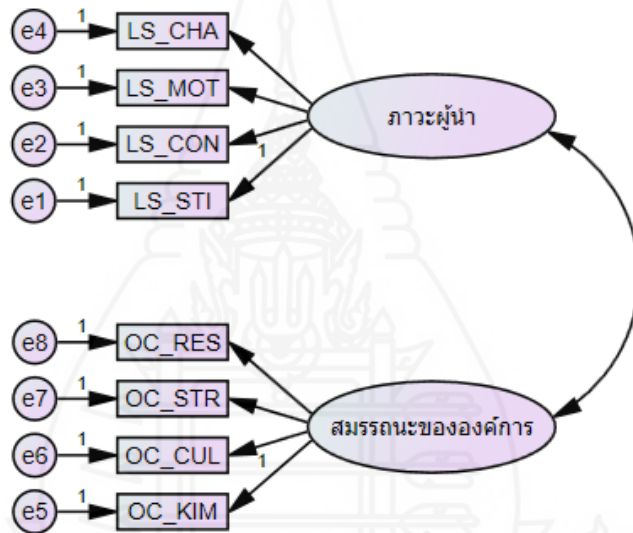
	LS_CHA	LS_MOT	LS_CON	LS_STI	OC_RES	OC_STR	OC_CUL	OC_KIM	OR_ROB	OR_RED	OR_RES	OR_RAP	BC_SIZ	BC_PRO	BC_MAR	BC_EMP
LS_CHA	1															
LS_MOT	.775**	1														
LS_CON	.664**	.814**	1													
LS_STI	.742**	.783**	.803**	1												
OC_RES	.413**	.455**	.504**	.462**	1											
OC_STR	.546**	.483**	.467**	.532**	.697**	1										
OC_CUL	.484**	.500**	.513**	.529**	.647**	.679**	1									
OC_KIM	.377**	.396**	.451**	.469**	.598**	.599**	.785**	1								
OR_ROB	.451**	.401**	.428**	.470**	.606**	.551**	.654**	.642**	1							
OR_RED	.449**	.369**	.497**	.520**	.536**	.495**	.611**	.602**	.799**	1						
OR_RES	.461**	.426**	.511**	.488**	.673**	.597**	.689**	.564**	.762**	.704**	1					
OR_RAP	.469**	.437**	.519**	.534**	.579**	.643**	.650**	.653**	.667**	.640**	.712**	1				
BC_SIZ	.390**	.379**	.325**	.415**	.536**	.490**	.454**	.470**	.500**	.478**	.469**	.428**	1			
BC_PRO	.326**	.289**	.287**	.318**	.448**	.493**	.391**	.339**	.495**	.434**	.447**	.410**	.610**	1		
BC_MAR	.383**	.411**	.351**	.446**	.488**	.515**	.488**	.451**	.546**	.502**	.546**	.467**	.737**	.700**	1	
BC_EMP	.485**	.511**	.507**	.509**	.648**	.675**	.754**	.678**	.650**	.575**	.662**	.616**	.507**	.455**	.585**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis - CFA) จะใช้กรณีที่ทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มาก่อน ซึ่งอ้างอิงมาจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรือการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทราบจำนวนปัจจัย คาดเดาว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กัน และสร้างโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร แล้วจึงใช้เทคนิคมายืนยันหรือตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ว่าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ก่อนการปรับปรุง ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ก่อนการปรับปรุง

ทำการ Calculate Estimates พิจารณาค่าสถิติ CMIN/DF เท่ากับ 2.259 ซึ่งมากกว่า 2 ค่า P-value เท่ากับ 0.001 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องกัน ค่า GFI เท่ากับ 0.911 ค่า AGFI เท่ากับ 0.831 และค่า CFI เท่ากับ 0.963 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.108 ซึ่งสูงกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่ำ ดังตารางที่ 4.6 จากนั้นทำการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่าดัชนีปรับเปลี่ยน (Modification Index – M.I.)

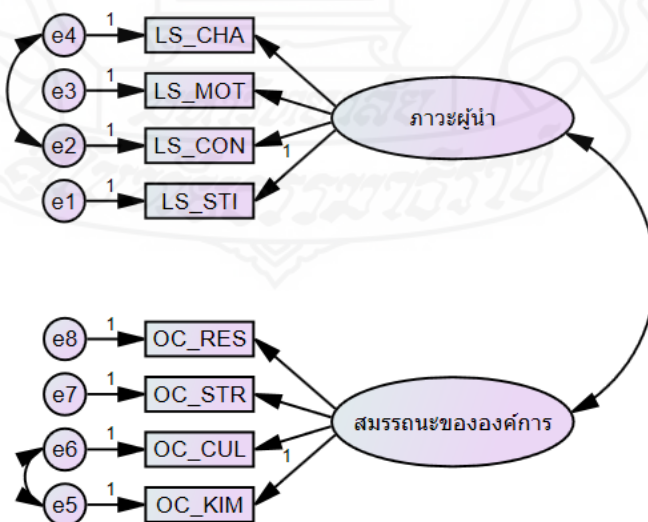
ตารางที่ 4.6 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน
อันดับที่ 1 ก่อนปรับปรุงตัวแบบ

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
2.259	0.001	0.911	0.831	0.963	0.108

M.I. เป็นค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ที่คาดว่าจะลดลงถ้าเพิ่มพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า ซึ่งจะช่วยให้โมเดลมีโอกาสกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น เนื่องจากค่าไคสแควร์ที่เข้าสู่ศูนย์หรือมีค่าน้อยจะทำให้โมเดลมีความกลมกลืน การเพิ่มเส้นเชื่อมระหว่างตัวแปรทั้งลูกศรทางเดียวและลูกศรสองทางจะทำให้องศาอิสระลดลงไปอีกหนึ่ง เนื่องจากจะต้องประมาณค่าพารามิเตอร์ของลูกศรดังกล่าว ดังนั้นค่า M.I. คือค่าไคสแควร์ที่จะลดลง จึงเป็นไคสแควร์ที่องศาอิสระเป็น 1 สำหรับไคสแควร์ที่องศาอิสระ 1 และมีระดับนัยสำคัญ 0.05 จากตารางไคสแควร์ ได้ค่าไคสแควร์เป็น 3.84 ดังนั้นค่า M.I. ควรมากกว่า 3.84 จึงทำการลากลูกศรเชื่อมตัวแปร โดยปกติแล้วควรเพิ่มลูกศรเมื่อ M.I. มีค่ามากๆซึ่งจะทำให้สถิติทดสอบไคสแควร์ลดลงมาก ทำให้โมเดลที่คาดไว้มีโอกาสสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น ทำการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่า M.I. จนกระทั่งไม่มีคู่ของตัวแปรใดที่จะทำให้ค่าไคสแควร์ลดลงได้อีก

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังการปรับปรุง

หลังจากทำการปรับปรุงตัวแบบจะได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1
ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังการปรับปรุง

จากการปรับปรุงตัวแบบจะได้ค่าสถิติ CMIN/DF เท่ากับ 0.905 ซึ่งต่ำกว่า 2 ค่า P-value เท่ากับ 0.567 ซึ่งสูงกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน ค่า GFI เท่ากับ 0.967 ค่า AGFI เท่ากับ 0.930 และค่า CFI เท่ากับ 1.000 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.001 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน
อันดับที่ 1 หลังปรับปรุงตัวแบบ

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
0.905	0.567	0.967	0.930	1.000	< 0.001

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ทั้ง 8 ค่า พบว่าค่าไม่เป็นศูนย์โดยมีค่า C.R. มากกว่า 1.96 ทุกค่า (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากรวมมีเท่ากับ 0.858 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจเท่ากับ 0.896 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการพิจารณาบุคคลเท่ากับ 0.911 และภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากการกระตุ้นทางสติปัญญาเท่ากับ 0.876 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเท่ากับ 0.811 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.849 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.806 และสมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศเท่ากับ 0.718 จึงสรุปได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆพร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย
เชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังปรับปรุงตัวแบบ

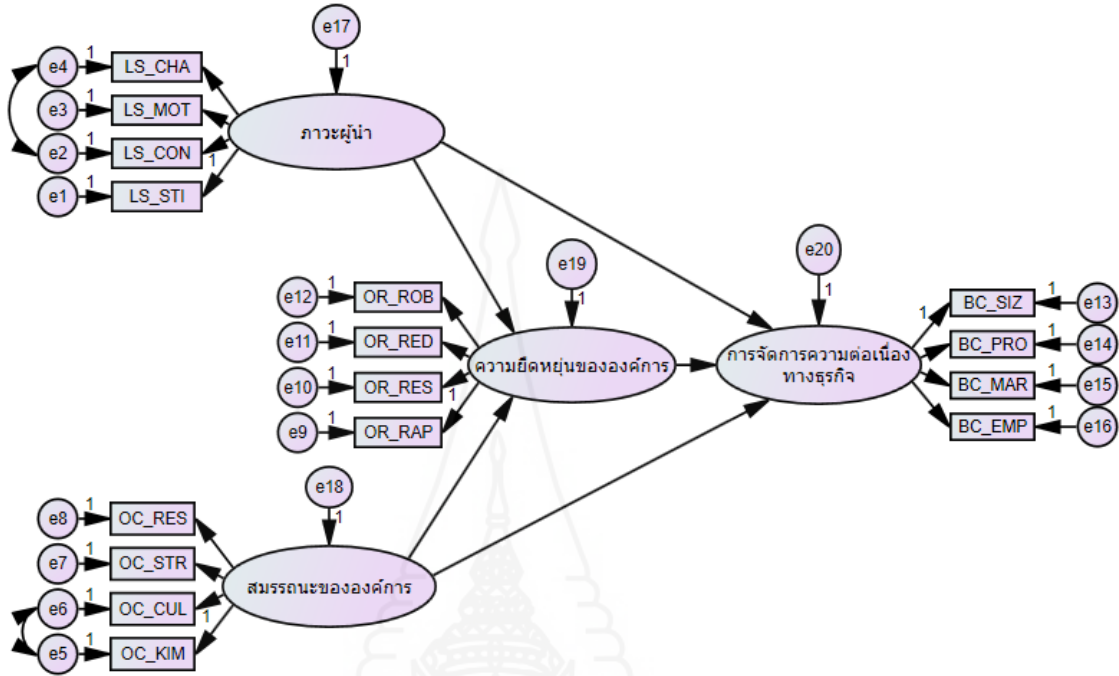
ตัวแปรและตัวแปรบ่งชี้	C.R.	P-value	Standardized
LS_STI <--- ภาวะผู้นำ			.876
LS_CON <--- ภาวะผู้นำ	13.426	***	.911
LS_MOT <--- ภาวะผู้นำ	13.636	***	.896
LS_CHA <--- ภาวะผู้นำ	11.835	***	.858
OC_KIM <--- สมรรถนะขององค์กร			.718
OC_CUL <--- สมรรถนะขององค์กร	10.875	***	.806
OC_STR <--- สมรรถนะขององค์กร	7.882	***	.849
OC_RES <--- สมรรถนะขององค์กร	7.648	***	.811

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

3. ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling - SEM)

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling - SEM) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปรที่นำเอาเทคนิคการวิเคราะห์หลายตัวแปรหลายๆเทคนิคมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน จึงเป็นเทคนิคที่สามารถหาความสัมพันธ์และหาสาเหตุได้ อีกทั้งสามารถใช้วิเคราะห์ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.1 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง

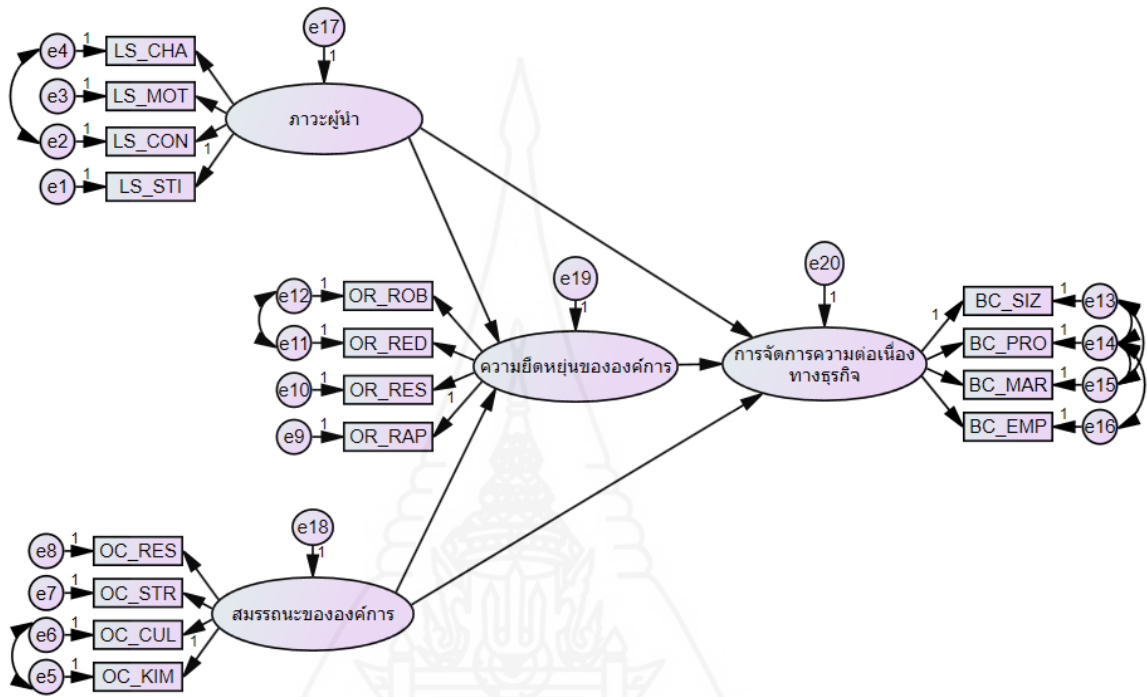
จากค่าสถิติ CMIN/DF เท่ากับ 2.304 ซึ่งมากกว่า 2 ค่า P-value น้อยกว่า 0.001 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องกัน ค่า GFI เท่ากับ 0.804 ค่า AGFI เท่ากับ 0.725 และค่า CFI เท่ากับ 0.909 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.110 ซึ่งสูงกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่ำ ดังตารางที่ 4.9 จึงทำการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่า M.I. จนกระทั่งไม่มีคู่ของตัวแปรใดที่จะทำให้ค่าไคสแควร์ลดลงได้อีก

ตารางที่ 4.9 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
2.304	< 0.001	0.804	0.725	0.909	0.110

3.2 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1

หลังจากทำการปรับปรุงตัวแบบจะได้ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1 ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1

จากการปรับปรุงตัวแบบจะได้ค่าสถิติ CMIN/DF เท่ากับ 1.701 ซึ่งต่ำกว่า 2 ค่า P-value น้อยกว่า 0.001 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน ค่า GFI เท่ากับ 0.866 ค่า AGFI เท่ากับ 0.803 และค่า CFI เท่ากับ 0.954 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.081 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1

CMIN/DF	P-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
1.701	< 0.001	0.866	0.803	0.954	0.081

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ทั้ง 21 ค่า พบว่า ค่าไม่เป็นศูนย์โดยส่วนใหญ่มีค่า C.R. มากกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยสมรรถนะขององค์การมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์การเท่ากับ 0.865 ภาวะผู้นำมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์การเท่ากับ 0.177 สมรรถนะขององค์การมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.908 ภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.134 ความยืดหยุ่นขององค์การมีผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.050 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากต่อBarItemเท่ากับ 0.859 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจเท่ากับ 0.894 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการพิจารณาบุคคลเท่ากับ 0.915 และภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากการกระตุ้นทางสติปัญญาเท่ากับ 0.873 สมรรถนะขององค์การสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์การเท่ากับ 0.799 สมรรถนะขององค์การสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.803 สมรรถนะขององค์การสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านวัฒนธรรมขององค์การเท่ากับ 0.847 สมรรถนะขององค์การสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศเท่ากับ 0.774 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความแข็งแกร่งเท่ากับ 0.824 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความสามารถทดแทนได้เท่ากับ 0.761 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้เท่ากับ 0.867 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความเร็วเท่ากับ 0.794 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากขนาดขององค์การเท่ากับ 0.582 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการทำกำไรเท่ากับ 0.532 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับ 0.628 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.856 จึงสรุปได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ ดังแสดงในตารางที่ 4.11

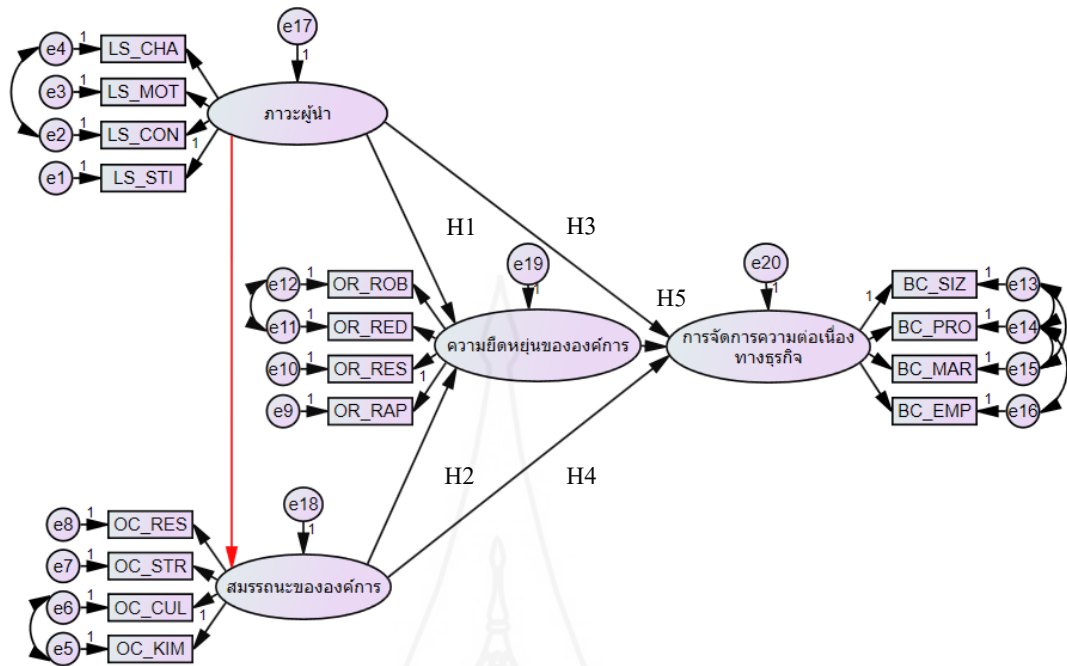
ตารางที่ 4.11 ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1

ตัวแปรและตัวแปรบ่งชี้	C.R.	P-value	Standardized
ความยืดหยุ่นขององค์กร <--- สมรรถนะขององค์กร	7.515	***	.865
ความยืดหยุ่นขององค์กร <--- ภาวะผู้นำ	2.601	.009	.177
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- สมรรถนะขององค์กร	3.448	***	.908
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- ภาวะผู้นำ	1.678	.093	.134
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	.224	.823	.050
LS_STI <--- ภาวะผู้นำ			.873
LS_CON <--- ภาวะผู้นำ	13.245	***	.915
LS_MOT <--- ภาวะผู้นำ	13.504	***	.894
LS_CHA <--- ภาวะผู้นำ	11.641	***	.859
OC_KIM <--- สมรรถนะขององค์กร			.774
OC_CUL <--- สมรรถนะขององค์กร	11.980	***	.847
OC_STR <--- สมรรถนะขององค์กร	8.777	***	.803
OC_RES <--- สมรรถนะขององค์กร	8.726	***	.799
OR_RAP <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร			.794
OR_RES <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	9.920	***	.867
OR_RED <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	8.377	***	.761
OR_ROB <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	9.296	***	.824
BC_SIZ <--- การจัดการความต่อเนื่อง_ทางธุรกิจ			.582
BC_PRO <--- การจัดการความต่อเนื่อง_ทางธุรกิจ	5.849	***	.532
BC_MAR <--- การจัดการความต่อเนื่อง_ทางธุรกิจ	7.897	***	.628
BC_EMP <--- การจัดการความต่อเนื่อง_ทางธุรกิจ	6.290	***	.856

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

3.3 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2

จากการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1 เมื่อพิจารณาค่า M.I. บ่งชี้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กรเท่ากับ 37.950 จึงทำการปรับปรุงตัวแบบ โดยเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสมรรถนะขององค์กร จะได้ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2 ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2

จากค่าสถิติ CMIN/DF เท่ากับ 1.168 ซึ่งน้อยกว่า 2 ค่า P-value เท่ากับ 0.131 ซึ่งสูงกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน ค่า GFI เท่ากับ 0.902 ค่า AGFI เท่ากับ 0.853 และค่า CFI เท่ากับ 0.989 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.039 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2

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

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ทั้ง 22 ค่า พบว่ามี ค่าไม่เป็นศูนย์ โดยส่วนใหญ่มีค่า C.R. มากกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรเท่ากับ 0.668 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.877 ภาวะผู้นำมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.041 สมรรถนะขององค์กรมีผล

ต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.966 ภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ -0.005 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.009 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากบารมีเท่ากับ 0.858 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจเท่ากับ 0.894 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการพิจารณาบุคคลเท่ากับ 0.912 และภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากการกระตุ้นทางสติปัญญาเท่ากับ 0.876 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเท่ากับ 0.796 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.807 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.849 และสมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศเท่ากับ 0.767 ความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถอธิบายได้จากความแข็งแกร่งเท่ากับ 0.843 ความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถอธิบายได้จากความสามารถทดแทนได้เท่ากับ 0.785 ความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้เท่ากับ 0.883 ความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถอธิบายได้จากความเร็วเท่ากับ 0.816 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากขนาดขององค์กรเท่ากับ 0.609 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการทำกำไรเท่ากับ 0.560 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับ 0.655 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.872 จึงสรุปได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับค่อนข้างดี ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2

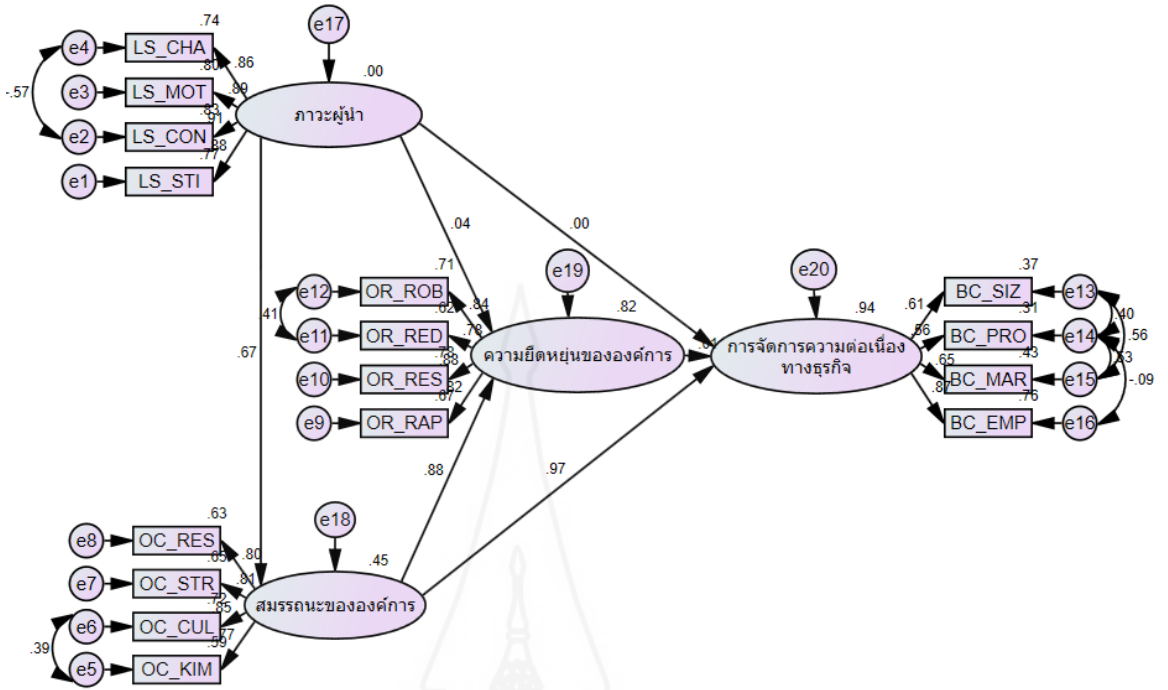
ตัวแปรและตัวแปรบ่งชี้	C.R.	P-value	Standardized
สมรรถนะขององค์กร <--- ภาวะผู้นำ	6.481	***	.668
ความยืดหยุ่นขององค์กร <--- สมรรถนะขององค์กร	7.515	***	.877
ความยืดหยุ่นขององค์กร <--- ภาวะผู้นำ	2.601	.009	.041
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- สมรรถนะขององค์กร	3.448	***	.966
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- ภาวะผู้นำ	1.678	.093	-.005
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	.224	.823	.009
LS_STI <--- ภาวะผู้นำ			.876

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ตัวแปรและตัวแปรบ่งชี้	C.R.	P-value	Standardized
LS_CON <--- ภาวะผู้นำ	13.245	***	.912
LS_MOT <--- ภาวะผู้นำ	13.504	***	.894
LS_CHA <--- ภาวะผู้นำ	11.641	***	.858
OC_KIM <--- สมรรถนะขององค์กร			.767
OC_CUL <--- สมรรถนะขององค์กร	11.980	***	.849
OC_STR <--- สมรรถนะขององค์กร	8.777	***	.807
OC_RES <--- สมรรถนะขององค์กร	8.726	***	.796
OR_RAP <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร			.816
OR_RES <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	9.920	***	.883
OR_RED <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	8.377	***	.785
OR_ROB <--- ความยืดหยุ่นขององค์กร	9.296	***	.843
BC_SIZ <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ			.609
BC_PRO <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	5.849	***	.560
BC_MAR <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	7.897	***	.655
BC_EMP <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	6.290	***	.872

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

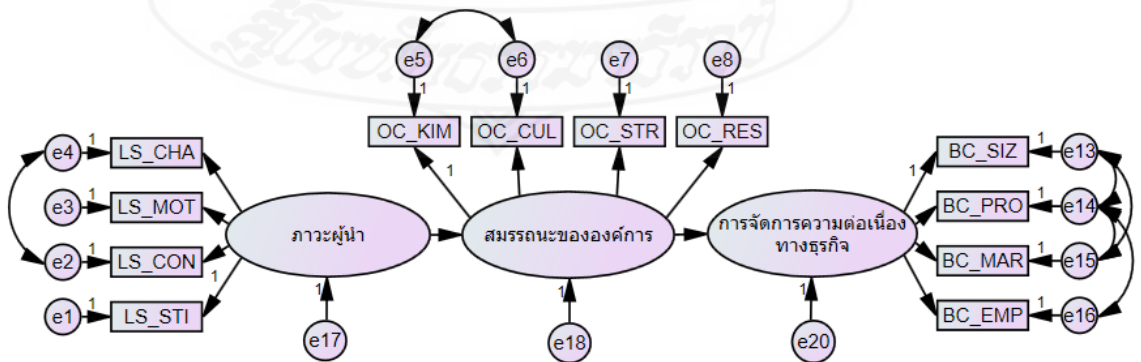
หลังจากทำการปรับปรุงตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุจนกระทั่งตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องและกลมกลืนกัน จะได้ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2 ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ หลังการปรับปรุงครั้งที่ 2

3.4 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3

ทำการปรับปรุงตัวแบบโดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ทำการเอาเส้นเชื่อมระหว่างตัวแปรออกหากค่า C.R. น้อยกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรน้อยกว่า 0.50 ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3

จากค่าสถิติ CMIN/DF เท่ากับ 0.943 ซึ่งน้อยกว่า 2 ค่า P-value เท่ากับ 0.582 ซึ่งสูงกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน ค่า GFI เท่ากับ 0.941 ค่า AGFI เท่ากับ 0.900 และค่า CFI เท่ากับ 1.000 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.001 ซึ่งต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3

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

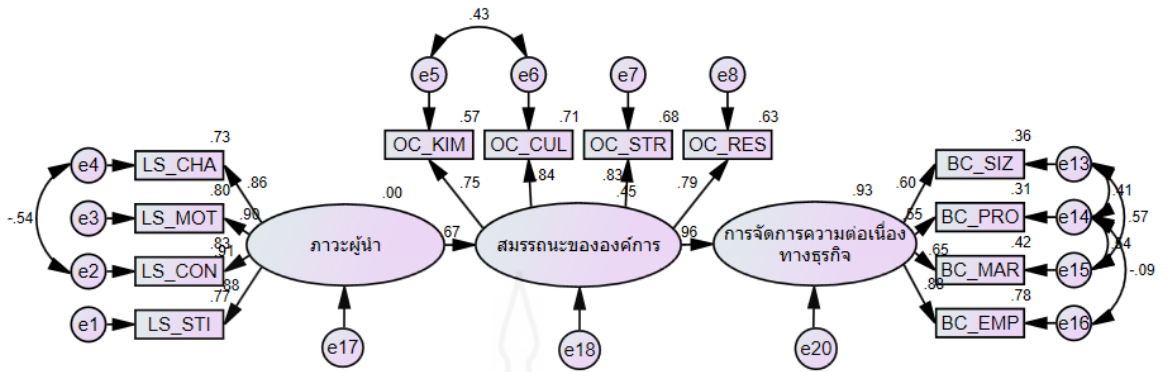
เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ทั้ง 14 ค่า พบว่ามี ค่าไม่เป็นศูนย์ โดยทั้งหมดมีค่า C.R. มากกว่า 1.96 (ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.001) โดยภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรได้ 0.670 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ 0.965 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากบริบทเท่ากับ 0.857 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจเท่ากับ 0.897 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการพิจารณาบุคคลเท่ากับ 0.910 และภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากการกระตุ้นทางสติปัญญาเท่ากับ 0.877 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเท่ากับ 0.794 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.825 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.840 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศเท่ากับ 0.753 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากขนาดขององค์กรเท่ากับ 0.604 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการทำกำไรเท่ากับ 0.553 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับ 0.646 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.881 จึงสรุปได้ว่าจากการทดสอบความกลมกลืนด้วยสถิติต่างๆพร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักปัจจัย ตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3

ตัวแปรและตัวแปรบ่งชี้	C.R.	P-value	Standardized
สมรรถนะขององค์กร <--- ภาวะผู้นำ	6.438	***	.670
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ <--- สมรรถนะขององค์กร	5.920	***	.965
LS_STI <--- ภาวะผู้นำ			.877
LS_CON <--- ภาวะผู้นำ	13.437	***	.910
LS_MOT <--- ภาวะผู้นำ	13.695	***	.897
LS_CHA <--- ภาวะผู้นำ	11.839	***	.857
OC_KIM <--- สมรรถนะขององค์กร			.753
OC_CUL <--- สมรรถนะขององค์กร	11.692	***	.840
OC_STR <--- สมรรถนะขององค์กร	8.688	***	.825
OC_RES <--- สมรรถนะขององค์กร	8.335	***	.794
BC_SIZ <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ			.604
BC_PRO <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	6.162	***	.553
BC_MAR <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	8.396	***	.646
BC_EMP <--- การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	6.667	***	.881

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

จากการปรับปรุงตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุครั้งที่ 3 ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะขององค์กรเท่ากับ 0.518 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.634 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) พบว่าภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรได้ร้อยละ 67.0 และสมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ร้อยละ 96.5 ดังภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ หลังการปรับปรุงครั้งที่ 3

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการตอบสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้
- สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร
 - สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร
 - สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
 - สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
 - สมมติฐานข้อที่ 5 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้มีการทบทวนวรรณกรรมไว้ในเบื้องต้น ด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำการปรับปรุงจนได้ตัวแบบสำหรับการตอบสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 3.3 ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2 โดยพิจารณาจากเกณฑ์ขนาดความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) ต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.041 ด้วยค่า P-value เท่ากับ 0.009 สรุปได้ว่าผลไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์การ

ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์การเท่ากับ 0.877 ด้วยค่า P-value น้อยกว่า 0.001 สรุปได้ว่าผลสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงลบต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.005 ด้วยค่า P-value เท่ากับ 0.093 สรุปได้ว่าผลไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์พบว่า สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.996 ด้วยค่า P-value น้อยกว่า 0.001 สรุปได้ว่าผลสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 5 ความยืดหยุ่นขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความยืดหยุ่นขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.009 ด้วยค่า P-value เท่ากับ 0.823 สรุปได้ว่าผลไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5 ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการตรวจสอบ สมมติฐาน	P-value	Standardized
สมมติฐานข้อที่ 1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์การ	ผลไม่สนับสนุน	0.009	0.041
สมมติฐานข้อที่ 2 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์การ	ผลสนับสนุน	***	0.877
สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลไม่สนับสนุน	0.093	-0.005
สมมติฐานข้อที่ 4 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลสนับสนุน	***	0.996
สมมติฐานข้อที่ 5 ความยืดหยุ่นขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ผลไม่สนับสนุน	0.823	0.009

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

5. ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่ม อุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากคำถามแบบปลายเปิดจำนวน 5 ข้อ มีผู้ตอบคำถามปลายเปิดจำนวน 89 คน จากจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาจำนวน 109 ฉบับ คิดเป็นอัตราการส่วนการตอบคำถามปลายเปิดร้อยละ 81.7 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ด้านบารมี ได้แก่ การเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับเศรษฐกิจโลก มองอนาคตและทิศทางที่จะนำพาองค์กรให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเป็นผู้นำทางความคิดและการเปลี่ยนแปลง กล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า กล้าที่จะลองนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่มียึดติดอยู่กับความสำเร็จเก่าๆ กล้าที่จะดำเนินธุรกิจเชิงรุกมากกว่าตั้งรับ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้เข้ากับสภาวะตลาด ความต้องการของลูกค้า การจัดการด้านต้นทุนได้อย่างเหมาะสม มีการจัดการกลยุทธ์ที่ทันทั่วถึงต่อสถานการณ์ทางการตลาดที่มีความผันผวนอย่างมาก ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่แตกต่าง มีความสามารถและมีไหวพริบทางธุรกิจ มีความรู้รอบหลายด้าน มองธุรกิจรอบด้าน รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรวิเคราะห์ประเมินผลและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตเก่ง มองธุรกิจในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีวิจรรย์ญาณในการแก้ปัญหาอย่างสมเหตุสมผล คิดอย่างรอบคอบตัดสินใจเร็วโดยพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องจากการศึกษากระบวนการทางธุรกิจอย่างถ่องแท้เพื่อสามารถแข่งขันในตลาดได้ มีทักษะการบริหารที่ดีภายใต้ความกดดันของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของประเทศ ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ เด็ดขาด ยุติธรรม มอบความเท่าเทียมในองค์กร กล้าคิดกล้าทำ กล้าได้กล้าเสีย มีสติจะ มีความรับผิดชอบ มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ สุจริตต่อองค์กร มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการบริหารงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบ โปรงใส ไม่ลำเอียง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสามารถพิเศษเห็นได้ชัด มีประวัติการทำดีเด่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวินัยในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสารที่ดีเยี่ยม มีความน่าเชื่อถือต้องไม่มัวหมองจากสิ่งไม่ดี และบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวจิตใจให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงาน โดยคิดว่าเป็นเหมือนกิจการของตัวเอง พนักงานมีส่วนร่วมได้ส่วนเดียวกับผลประกอบการของบริษัท ผู้นำต้องมีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจให้คนเต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน จูงใจพนักงานให้เกิดความตื่นตัวต่อการทำงาน การให้ลองปฏิบัติงานในส่วนที่สูงขึ้น มีเทคนิคในการนำพาทีมสูง และทำให้พนักงานปฏิบัติตามด้วยความร่วมมืออันดี

ด้านความสามารถในการพิจารณาบุคคล ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีมอบหมายงานโดยพิจารณาถึงความสามารถและการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล ความสามารถในการเลือกใช้หรือบริหารคนให้สามารถทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้ การกระจายอำนาจให้แก่ฝ่ายในการบริหารจัดการ มีความเชื่อมั่นในบุคลากร สร้างทีมงานให้ร่วมผลัดกันบริษัทไปพร้อมกันได้ เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อท้าทายความสามารถอย่างต่อเนื่อง

ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ได้แก่ การเปิดกว้างทางความคิดเห็นรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบด้าน ให้ความอิสระในด้านความคิดของพนักงานในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับชั้นสามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนาและตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มที่และสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองออกมา มีการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมอย่างและพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ติดตามประสิทธิภาพสม่ำเสมอ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง มีเทคนิคในการนำพาทีมงานสูง สร้างคนและทีมงาน สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น หรืออยากมีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงการทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการเรียนรู้ปัญหาและแก้ไขร่วมกัน การให้ทดลองปฏิบัติงานในส่วนที่สูงขึ้น และการดูแลเอาใจใส่ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน

5.2 สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ด้านสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ด้านทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) และด้านทรัพยากรทางสังคม (Social Resource) สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ การมีบุคลากรทุกระดับชั้นที่มีความรู้ความสามารถ คุณภาพ ศักยภาพ ทักษะประสิทธิภาพในการทำงาน และความพร้อมของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชา รับมือและจัดการปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะด้าน

ทรัพยากรมนุษย์คือการเพิ่มขีดความสามารถของการบริหารทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้มีองค์ความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร ด้วยการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการพัฒนาอบรมและให้โอกาสในการเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะที่ตรงจุดให้กับบุคลากรในองค์กร รวมถึงการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้าในสายงานที่ดำเนินการปฏิบัติอยู่ และการลงทุนในเรื่องบุคลากรที่มีความสามารถมาช่วยบริหารงาน

ด้านสมรรถนะด้านทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) ได้แก่ การมีสถานะทางการเงินที่มั่นคงหรือมีเงินทุนสูง และการมีสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะด้านทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสามารถในการผลิต มีระบบสำรองและระบบป้องกันเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพและส่งตรงตามกำหนด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสมรรถนะด้านทรัพยากรทางสังคม (Social Resource) ได้แก่ การที่องค์กรมีชื่อเสียงในกลุ่มธุรกิจ สังคมและชุมชนรอบด้าน ลูกค้ามีความพึงพอใจทั้งสินค้าและบริการ ความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจกันมาเป็นเวลานาน และชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือในการเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ด้านสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ คณะผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์สูง สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงและการปรับตัวต่อวิกฤติการณ์ และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวได้ดีมีความยืดหยุ่นในแต่ละสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดและการจัดการภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ด้านสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ พนักงานทุกระดับชั้นมีทัศนคติที่ดีในการส่งเสริมการปฏิบัติงานสูง ค่านิยมขององค์กรที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มุ่งมั่นทำงานเพื่อองค์กรส่วนรวม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้นำและผู้ตามต้องร่วมมือกันในทุกกระบวนการของธุรกิจ มีการเชื่อมความสัมพันธ์สามัคคีทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด รวมถึงการประสานงานกันทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง

ด้านสมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ การจัดการความรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง การสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง การสื่อสารต้องมีความชัดเจนเที่ยงตรง องค์กรมีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอทั้งนวัตกรรมทางด้านสินค้า การให้บริการ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีด้านอื่นๆ รวมถึงทางด้าน

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมทั้งทางด้านซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงาน

5.3 ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ด้านความแข็งแกร่ง ได้แก่ มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวหรือตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันสูงหรือการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบโดยตรงกับกำไรของบริษัท เช่น สภาพเศรษฐกิจ ตลาด การเตรียมพร้อมตลอดเวลา การมีความสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ การมีความสามารถปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าให้ได้โดยเร็วที่สุดและมากที่สุด การปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีการผลิตให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างชาติโดยเฉพาะชาติมหาอำนาจที่มีประชากรมากและกำลังแรงงานถูกกว่า เช่น จีน การมีความสามารถในการรับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องโดยไม่เกิดความเดือดร้อนเสียหายต่อการทำงาน การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ดี กรณีเกิดวิกฤตการณ์ใดๆโดยไม่ทำให้การดำเนินธุรกิจเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้รับ

รวมถึงองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน การบริหารจัดการนโยบาย มีความยืดหยุ่นทางการเงิน ด้านเทคโนโลยี มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด การจัดการสารสนเทศและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่ดี ความยืดหยุ่นของสมรรถนะในการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งจะทำให้เกิดความสามารถขององค์กรขยายรับความต้องการใหม่ๆ ได้ไวและมีประสิทธิภาพ เช่น บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานในสภาวะการณ์กดดันการแข่งขันของตลาด ความสามารถของพนักงานในลักษณะของ Multi-Skill ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความยืดหยุ่นทางการปฏิบัติการ เช่น ความยืดหยุ่นทางการปฏิบัติการ สามารถผลิตสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความยืดหยุ่นทางโครงสร้าง เช่น การเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจที่เปลี่ยนไป เพื่อให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ

ด้านความสามารถทดแทนได้ ได้แก่ การมีความสามารถตอบสนองความต้องการการทำงานได้สูง ในกรณีที่เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องในการทำงานของระบบงานหลักตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยสามารถปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าให้ได้โดยเร็วที่สุดและมากที่สุด ด้วยการมีความพร้อมทางด้าน

ลงทุน ความสามารถในการบริหารทุน การจัดการสารสนเทศและการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี การมีสมรรถนะในการจัดสรรทรัพยากร จะทำให้เกิดความสามารถขององค์กรขยายรับความต้องการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ด้านความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ได้แก่ การมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น บุคลากร เครื่องจักร สถานที่ ฯลฯ เพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญของงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้เป็นอย่างดี สามารถผลิตสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าให้ได้โดยเร็วที่สุดและมากที่สุด รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียนทรัพยากรทั้งบุคลากร เครื่องจักรหรือทรัพยากรอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสมไปตามสภาพการณ์ตลาดโดยรวมได้ เนื่องด้วยสมรรถนะในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีทุกอย่างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้เกิดความสามารถขององค์กรขยายรับความต้องการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคลขององค์กร ควรเปิดโลกทัศน์ สนับสนุน เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ อบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกระทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายและพัฒนานวัตกรรมทุกระดับ

ด้านความรวดเร็ว ได้แก่ การมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน การตัดสินใจที่เที่ยงตรงแน่นอนของผู้บริหารและสื่อสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาให้ทันท่วงที และเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงกันในการดำเนินงาน การปรับตัวหรือตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันสูง มีการเตรียมพร้อมตลอดเวลา สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี การปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าให้ได้โดยเร็วที่สุดและมากที่สุด และการขยายรับความต้องการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5.4 สิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้านการให้ความรู้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการให้ข้อมูลหรือการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับองค์ความรู้ต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ข้อมูลหลักการบริหารในแต่ละธุรกิจ ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ในสถานะที่ไม่แน่นอน ข่าวสารด้านการลงทุน สภาพเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ที่มีผลต่อการ

ลงทุนระดับภูมิภาคและระดับโลก ข้อมูลภาพรวมการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจระดับประเทศและสากล กฎระเบียบข้อบังคับอย่างชัดเจนเพื่อบริษัทจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Social Responsibility – CSR) การทำรายงานผลการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Report) รวมถึงการจัดกิจกรรมให้บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ได้แลกเปลี่ยนความคิดหรือมุมมองในการเป็นคู่ค้าที่ดี

ด้านการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยการลดเงื่อนไขที่ไม่จำเป็นลง มีความยืดหยุ่นของกฎระเบียบและกฎเกณฑ์การปฏิบัติ มีกฎข้อบังคับที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่ได้หวังกำไรเพียงอย่างเดียวแต่สามารถอยู่คู่กับสังคมได้อย่างยั่งยืน ปฏิบัติงานแบบมีคุณธรรม ถูกต้อง ตรงไปตรงมา

ด้านการตรวจสอบกำกับดูแลบริษัทที่จดทะเบียนในตลาด ต้องมีความโปร่งใส การประชาสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน มีการตรวจสอบอย่างเข้มงวดตรงไปตรงมา รวมถึงให้มีการตรวจสอบเชิงลึกในด้านต่างๆของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อป้องกันการให้ข้อมูลเท็จแก่ผู้ลงทุนที่จะตัดสินใจผิดพลาด

ด้านการส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด อาทิ การสนับสนุนทางด้านข้อมูลและการเชื่อมต่อเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้า การใช้สื่อสารสนเทศในการประชาสัมพันธ์ องค์กรเพื่อให้ข้อมูลขององค์กรไปสู่ผู้รับมากที่สุด การเผยแพร่ศักยภาพของบริษัทในตลาดในเชิงประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มหรือส่งเสริมให้บริษัทที่จะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นที่รู้จักมีโอกาสขยายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ การขยายช่องทางในการขยายธุรกิจในต่างประเทศ การเปิดตลาดใหม่ๆ การสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานอีเว้นท์สนับสนุนกิจกรรมในการพบปะผู้ถือหุ้น และการสนับสนุนใดๆที่ส่งเสริมด้านงานวิจัยเชิงสังคม รวมถึงการที่รัฐบาลช่วยสนับสนุนตลาดการค้าเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมต่างๆให้มากกว่านี้ อาทิ อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย

ค่านโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านเงินทุนหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ อาทิ การสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ การมีนโยบายส่งเสริมด้านการลงทุน และการมีเงินลงทุนสนับสนุน

ค่านโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร อาทิ การกำหนดให้วัตถุดิบนำเข้าบางรายการปลอดภาษีหรือลดอัตราภาษี และการลดอัตราภาษีประเภทอื่นๆ

ด้านนโยบายสิทธิประโยชน์ด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง อาทิ การควบคุมราคาค่าต้นทุน เช่น การดูแลต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้เพื่อการส่งออก การดูแลราคาน้ำมันไม่ให้สูงมากจนเกินไป การออกกฎหมายควบคุมสินค้าจากต่างประเทศที่ไม่มีคุณภาพแต่ราคาถูกกว่าของที่ผลิตในประเทศไม่ให้เข้ามาแย่งตลาดจากผู้ผลิตในประเทศไม่สามารถอยู่ได้ การที่รัฐบาลออกนโยบายและส่งเสริมการค้าเสรี การดำเนินธุรกิจของภาคอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน โดยการมีนโยบายสนับสนุนการผลิตหรือส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้มากขึ้นกว่าเดิม ความแน่นอนทางด้านนโยบายเศรษฐกิจ มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่พิจารณาจากรัฐบาล การกระตุ้นเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง การสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงทางการเมืองให้บรรยากาศน่าลงทุน การนำความโปร่งใสและความสามัคคีกลับสู่ประเทศ และการต่อต้านการคอร์รัปชันเป็นเหตุผลหลักที่จะให้ห่วงโซ่ทางธุรกิจพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและสูงขึ้น อีกทั้งส่งผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนในประเทศอยู่ดีกินดี

ด้านนโยบายด้านอื่นๆ เช่น การมีความชัดเจนในเรื่องนโยบายแรงงาน การสนับสนุนทางโลจิสติกส์ และการสนับสนุนด้านพลังงานที่ใช้ในการผลิต

5.5 ข้อเสนอแนะวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้านขนาดขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากผลประกอบการ โดยมีผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่อง การเติบโตทางธุรกิจ และการขยายธุรกิจ รวมถึงผลประกอบการระหว่างภาวะวิกฤต ด้านความสามารถในการทำกำไรสามารถพิจารณาได้จากผลประกอบการ โดยมีความสามารถในการทำกำไรที่ดีอย่างต่อเนื่อง หรือมีอัตราการเจริญเติบโตของผลกำไร รวมถึงความสามารถในการทำกำไรระหว่างภาวะวิกฤต ด้านส่วนแบ่งการตลาดสามารถพิจารณาได้จากสัดส่วนการบริโภคสินค้าขององค์กรเปรียบเทียบกับการบริโภคสินค้าของตลาดในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ส่วนแบ่งการตลาดที่เติบโตขึ้น ความต้องการสินค้าของตลาด ความพึงพอใจของผู้บริโภค รวมถึงจำนวนข้อร้องเรียนของผู้บริโภคและอัตราการเคลมคืนสินค้า ด้านความพึงพอใจของพนักงานสามารถพิจารณาได้จากผลตอบแทน สวัสดิการ คุณภาพชีวิตของพนักงานซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับผลประกอบการ รวมถึงอายุการทำงานโดยเฉลี่ยของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจสามารถพิจารณาได้จากการอยู่อย่างต่อเนื่องของธุรกิจผ่านวิกฤตต่างๆ โดยสามารถอยู่รอดทำกำไรได้ ความสามารถในการรับมือกับภาวะวิกฤตสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความสามารถในการรับมือกับวิกฤตใหม่ๆ โดยความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีแผนงาน มีการซักซ้อมและทบทวนแผนงานต่างๆ และวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอื่นๆอาจสามารถพิจารณาได้จาก

ความสามารถของผู้นำองค์กร ระบบการจัดการทั้งการทำงาน การขายและบริการ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร การรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามที่ตลาดยอมรับ สินค้ามีมาตรฐานและมีความยุติธรรมต่อผู้บริโภค คุณภาพและการบริการ กำลังการผลิตสินค้าหรือบริการ ประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องจักร การเติบโตจากนวัตกรรม จำนวนนวัตกรรมใหม่ การพัฒนาทางด้านวิจัยและพัฒนาเนื่องจากสำหรับกิจการบางอย่างที่อาจถูกธุรกิจใหม่ๆกลืนได้ง่าย ประกาศเกียรติคุณรางวัลต่างๆที่สถานประกอบการได้รับ การช่วยเหลือสังคมและการเป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม ความมีจริยธรรมในการทำธุรกิจ และผลกระทบของธุรกิจกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

6. ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 6 ท่าน จากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต 3 กลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณสามารถสรุปผลการให้ข้อมูลได้ ดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่าง

ต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ต้องผู้นำที่เก่งมีวิสัยทัศน์มองธุรกิจขององค์กรทะลุปรุโปร่งไปถึงอนาคต ในแง่ของแนวทางและเป้าหมายขององค์กร วางแผนทั้งระยะสั้น กลาง ยาว กว้างไกล สามารถนำพาองค์กรให้พัฒนาตามยุคสมัยได้ทัน นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ไม่ยึดติดกับอะไรแบบดั้งเดิม สื่อสารเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ให้พนักงานทุกระดับชั้นรับรู้ สามารถสร้างแรงพลังในการจงใจให้กับทั้งผู้บริหารเองและกับพนักงานในองค์กร เพื่อให้จะได้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้พร้อมๆกัน และต้องเป็นผู้ที่ ซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรม จริยธรรม ยุติธรรมในการบริหารองค์กร ทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน รวมถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าหลายๆสถานการณ์รวมไปถึงเรื่องการพัฒนาองค์กรในหลายๆด้านจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ผู้นำก็ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ดังนั้น จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กร

สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องนั้น ประกอบด้วยบารมี แรงจูงใจ ความสามารถในการพิจารณาบุคคล และการกระตุ้นทางสติปัญญา

6.2 สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเป็นพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารตลอดจนพนักงานทุกระดับชั้นด้วยการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญหลักที่จะทำให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปได้ สมรรถนะทางด้านการเงินเพื่อใช้ในการลงทุน สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการมีสมรรถนะหลักคือความสามารถในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตและการตลาดต้องมีความแข็งแกร่ง สมรรถนะทางด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ โดยความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีจะสำคัญต่อการผลิต เพื่อให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ ดังนั้น จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณว่า สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องนั้นประกอบด้วย สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กร สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ

6.3 ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความยืดหยุ่นด้านความแข็งแกร่ง โดยการมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการปัจจุบันและความต้องการที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต รวมถึงความแข็งแกร่งด้านการเงินขององค์กรในสภาวะการณ์ปกติและสภาวะการณ์วิกฤต อีกทั้งองค์กรที่มีการทำการค้ากับองค์กรในต่างประเทศต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความผันผวนของค่าเงินในสกุลต่างๆ ความยืดหยุ่นด้านความสามารถทดแทนได้ในส่วนการทำงานหลัก ความยืดหยุ่นด้านความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยการบริหารงานขององค์กรแบบองค์รวมซึ่งสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของลักษณะสังคม ตลาด หรือการเงิน การทำธุรกิจจะต้องยืดหยุ่นไปตามแนวโน้มการบริโภคของผู้บริโภค และความยืดหยุ่นด้านความรวดเร็วในการปรับตัวและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ซึ่งสิ่งสำคัญคือการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้สามารถเตรียมตัวและปรับตัวในการบริหารธุรกิจให้สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณว่าความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่าง

ต่อเนื่องประกอบด้วยความแข็งแกร่ง ความสามารถทดแทนได้ ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และความรวดเร็ว

6.4 ปัจจัยภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ บุคลากรขององค์กรต้องมีคุณภาพ สมรรถนะขององค์กรด้านอื่นๆ และความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นปัจจัยรอง อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมขององค์กรในการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม การทำงานการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณว่าภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

6.5 ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร โดยผู้นำที่เก่งจะเป็นคนกำหนดทิศทาง และนโยบายขององค์กรในระยะยาว และสามารถนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรในเชิงบวกสูง หากเป็นองค์กรในต่างประเทศที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ภาวะผู้นำอาจจะมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรน้อย แต่สำหรับในประเทศไทยจะมีผลมาก กล่าวคือในบริบทการบริหารจัดการขององค์กรในประเทศไทย ภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อสมรรถนะขององค์กรอย่างมาก ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายไม่ว่าจะเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ และที่สำคัญคือผู้นำต้องเป็นคนดี มีการกำกับกิจการที่ดี เป็นคนเก่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ จึงจะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณว่าภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร

6.6 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะมีการใช้สมรรถนะที่องค์กรมีอยู่ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนั้น จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณว่าสมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6.7 ความแตกต่างของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภท

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภท จะเหมือนกันส่วนของการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรบุคคล แต่จะแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของธุรกิจและการประกอบธุรกิจ ซึ่งในแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านการจัดการด้านการผลิตและการตลาดของธุรกิจนั้นๆ

6.8 วิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า วิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลประกอบการ ราคาหุ้น มูลค่าทางการตลาด และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.9 แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การจัดการธุรกิจจากปัจจุบันนี้เป็นต้นไป ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องด้วยเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปในอนาคต ต้องมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถปรับตัวไปตามสภาวะแวดล้อมภายนอก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดทั้งลูกค้าและคู่แข่งกัน โดยการบริหารจัดการต้องเป็นไปแบบองค์รวม มีการกำกับกิจการที่ดี เน้นการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอย่างจริงจัง องค์กรจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนหากเมื่อนำไม่ได้นำเอาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ ที่สำคัญคือจะต้องมีการตรวจติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายที่วางไว้บรรลุผล

6.10 การสนับสนุนด้านจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การให้ความรู้ จัดอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การส่งเสริมการสร้างแรงงานฝีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบหลัก สนับสนุนการเปิดตลาดต่างประเทศ การจัดการคอร์ปชั่นของภาครัฐบาล และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 5 จะกล่าวถึงการสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยการสรุปการวิจัยประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย และข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อนี้ ทางผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเพื่อหาคำตอบ โดยข้อมูลที่ได้รวบรวมจากข้อมูลแบบปฐมภูมิด้วยการตอบแบบสอบถามแบบปลายปิด โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง มีระดับของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ ความคิดเห็นระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด ความคิดเห็นระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก ความคิดเห็นระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ความคิดเห็นระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย และความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และข้อมูลแบบทุติยภูมิจากการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินจากฐานข้อมูลในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำการวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติสำหรับตัวแปรเดียว (Univariate Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

ภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.103 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.659) โดยมีระดับขององค์ประกอบย่อย ดังนี้ บารมีอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.156 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.696) แรงจูงใจอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.046 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.759) ความสามารถในการพิจารณาบุคคลอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.119 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.710) และการกระตุ้นทางสติปัญญาอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.092 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.752)

ระดับของสมรรถนะขององค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.794 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579) โดยมีระดับขององค์ประกอบย่อย ดังนี้ สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.905 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.567) สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.973 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735) สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.679 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.703) และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.619 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.678)

ระดับของความยืดหยุ่นขององค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.929 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.573) โดยมีระดับขององค์ประกอบย่อย ดังนี้ ความแข็งแกร่งอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.940 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.716) ความสามารถทดแทนได้อยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.895 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.653) ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.931 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.654) และความรวดเร็วอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.950 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.663)

ระดับของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.790 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579) โดยมีระดับขององค์ประกอบย่อย ดังนี้ ขนาดขององค์การอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.954 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.555) ความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.766 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.672) ส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.807 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.799) และความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.633 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.754)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอยู่ในระดับดี ด้วยความคะแนนเฉลี่ยของข้อมูลที่มีความแตกต่างกันไม่มากนัก

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อนี้ ทางผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเพื่อหาคำตอบ โดยข้อมูลที่ได้รวบรวมจากข้อมูลแบบปฐมภูมิด้วยการตอบแบบสอบถามแบบปลายปิด โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง มีระดับของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ ความ

คิดเห็นระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด ความคิดเห็นระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก ความคิดเห็นระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ความคิดเห็นระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย และความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และข้อมูลแบบทฤษฎีจากการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน จากฐานข้อมูลในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำการวิเคราะห์ผลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling - SEM) ในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ทำการปรับปรุงจนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุดด้วยค่า RMSEA เท่ากับ 0.039 (ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2) ดังนี้

ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรเท่ากับ 0.668 ภาวะผู้นำมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.041 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.877 ภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ -0.005 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.966 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.009 จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ภาวะผู้นำไม่มีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ภาวะผู้นำไม่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความยืดหยุ่นขององค์กรไม่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.1.3 เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อนี้ ทางผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3 จนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุดด้วยค่า RMSEA น้อยกว่า 0.001 ดังนี้

โดยภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรได้ 0.670 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ 0.965 ภาวะผู้นำมีผลต่ออารมณ์เท่ากับ 0.857 ภาวะผู้นำมีผลต่อแรงจูงใจเท่ากับ 0.897 ภาวะผู้นำมีผลต่อความสามารถในการพิจารณาบุคคลเท่ากับ 0.910 และภาวะผู้นำมีผลต่อการกระตุ้นทางสติปัญญาเท่ากับ 0.877 สมรรถนะขององค์กรมี

ผลต่อสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเท่ากับ 0.794 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.825 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.840 สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศเท่ากับ 0.753 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีผลต่อขนาดขององค์กรเท่ากับ 0.604 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรเท่ากับ 0.553 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีผลต่อส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับ 0.646 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.881 ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท โดยแบ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 39 บริษัท กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 57 บริษัท และกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 36 บริษัท (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2557) จากการที่ประชากรมีขนาดเล็ก ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้ เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสอบถามจากประชากรในบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินจากแต่ละบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณสามารถหาได้จากความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำการสัมภาษณ์หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การตรวจสอบคุณภาพของ

เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมและตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่กำหนดไว้

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ดังนี้ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ทำได้โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินจากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) หลังจากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากบริษัทที่มีความสามารถในการทำกำไรสูงในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลการส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนหลักทรัพย์ในประเทศไทย และการวิเคราะห์ข้อมูลผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

จากการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่ากลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคมีอัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 97.4, 80.7 และ 69.4 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

ตามลำดับ ซึ่งถือเป็นอัตราการตอบกลับที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะของประชากรได้ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีจำนวนค่อนข้างใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และดำรงตำแหน่งในองค์กรในระดับผู้จัดการฝ่ายงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรในการศึกษาด้วยแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.103 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.659 สมรรถนะขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.794 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.929 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.593 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.790 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579 ตัวแปรที่มีค่าความเบี่ยงเบนสูงสุดในกลุ่มตัวแปรทั้งหมด คือ การกระตุ้นทางสติปัญญา ความสามารถในการพิจารณาบุคคล และความแข็งแกร่งตามลำดับ ซึ่งมีค่าห่างจาก 0 ไปในทิศทางลบทำให้ข้อมูลมีลักษณะเบ้ซ้าย ตัวแปรที่มีค่าความโค้งต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรทั้งหมด คือ ความสามารถในการทำกำไร ซึ่งมีค่าห่างจาก 0 ไปในทิศทางลบทำให้ข้อมูลมีลักษณะต่ำกว่าเส้นค้ำปกติเล็กน้อย โดยรวมตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ค่าความเบ้และค่าความโค้งของข้อมูลมีค่าใกล้เคียง 0 ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเงื่อนไขทางสถิติ การทดสอบความผันแปรร่วม (Multicollinearity) ของตัวแปร พบว่าแต่ละคู่ของตัวแปรมีค่าความสัมพันธ์ร่วมไม่มากเกินไป

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

จากวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA) และทำการปรับปรุงตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันจนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุด โดยได้ค่าสถิติ 6 ค่า ดังนี้ CMIN/DF เท่ากับ 0.905 P-value เท่ากับ 0.567 GFI เท่ากับ 0.967 AGFI เท่ากับ 0.930 CFI เท่ากับ 1.000 ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.001

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation modeling – SEM)

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ทำการปรับปรุงตัวแบบสมการโครงสร้างจนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุด ตรวจสอบความกลมกลืนและความสอดคล้องของตัว

แบบ โดยได้ค่าสถิติ 6 ค่า ดังนี้ CMIN/DF เท่ากับ 0.943 P-value เท่ากับ 0.582 GFI เท่ากับ 0.941 AGFI เท่ากับ 0.900 CFI เท่ากับ 1.000 RMSEA น้อยกว่า 0.001

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

หลังจากทำการปรับปรุงตัวแบบสมการ โครงสร้างจนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องและความกลมกลืนที่ดีที่สุด (ตัวแบบเชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2) จะได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานมีรายละเอียด ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 2 ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3 ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สมมติฐานข้อที่ 4 ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สมมติฐานข้อที่ 5 ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากคำถามแบบปลายเปิด มีดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือ สรรพคุณ ใฝ่หาความรู้ และทำให้ผู้ตามภาคภูมิใจ เมื่อร่วมงานกัน มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับเศรษฐกิจโลก สามารถโน้มน้าวจิตใจให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มอบหมายงานโดยพิจารณาถึงความสามารถและการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล มีความสามารถในการเลือกใช้หรือบริหารคนให้สามารถทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับชั้นสามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนาและตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การมีบุคลากรทุกระดับชั้นที่มีความรู้ความสามารถ คุณภาพ ทักษะ

ประสิทธิภาพในการทำงาน และความพร้อมของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชา รับมือและจัดการปัญหาได้อย่างทันท่วงที การมีสถานะทางการเงินที่มั่นคงหรือมีเงินทุนสูง และการมีสภาพคล่องทางการเงิน คณะผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์สูง สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงและการปรับตัวต่อวิกฤติการณ์ พนักงานทุกระดับชั้นมีทัศนคติที่ดีในการส่งเสริมการปฏิบัติงานสูง ค่านิยมขององค์กรที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มุ่งมั่นทำงานเพื่อองค์กรส่วนรวม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ต้องร่วมมือกันในทุกกระบวนการของธุรกิจ มีการเชื่อมความสัมพันธ์สามัคคีทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด รวมถึงการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพสูง การจัดการความรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพสูง การสื่อสารต้องมีความชัดเจนเที่ยงตรง องค์กรมีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอทั้งนวัตกรรมทางด้านสินค้า การให้บริการ และการบริหารจัดการ

ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีอาชีพ การปรับตัวหรือตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันสูงหรือการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบโดยตรงกับผลประกอบการของบริษัท การมีความสามารถตอบสนองความต้องการการทำงานได้สูง ในกรณีที่เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องในการทำงานของระบบทำงานหลัก ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยสามารถปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้าให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้โดยเร็วที่สุดและมากที่สุด การมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น บุคลากร เครื่องจักร สถานที่ ฯลฯ เพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญของงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี และการมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน การตัดสินใจที่เที่ยงตรงแน่นอนของผู้บริหารและสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทันท่วงที และเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงกันในการดำเนินงาน

สิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้แก่ การให้ความรู้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การให้ความช่วยเหลือด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด การมีนโยบายสิทธิประโยชน์ด้าน

เศรษฐกิจและความมั่นคง นโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านเงินทุนหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และนโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการค้าเงินธุรกิจ การตรวจสอบกำกับดูแลบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การมีความชัดเจนในเรื่องนโยบายแรงงาน การสนับสนุนทางโลจิสติกส์ และการสนับสนุนพลังงานที่ใช้ในการผลิต

ข้อเสนอแนะวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ได้แก่ ผลประกอบการ ความสามารถในการทำกำไร ส่วนแบ่งการตลาด ความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสามารถในการรับมือกับภาวะวิกฤต ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนานวัตกรรม

1.3.6 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ต้องเก่งมีวิสัยทัศน์มองธุรกิจขององค์กรทะลุปรุโปร่งไปถึงอนาคต ในแง่ของแนวทางและเป้าหมายขององค์กร วางแผนทั้งระยะสั้น กลาง ยาว กว้างไกล สามารถนำพาองค์กรให้พัฒนาตามยุคสมัยได้ทัน นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ไม่ยึดติดกับอะไรแบบดั้งเดิม สื่อสารเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ให้พนักงานทุกระดับชั้นรับรู้ สามารถสร้างแรงพลังในการจูงใจให้กับทั้งผู้บริหารเองและกับพนักงานในองค์กร เพื่อให้จะได้อย่างสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้พร้อมๆกัน และต้องเป็นผู้ที่ ซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรม จริยธรรม ยุติธรรมในการบริหารองค์กร ทุ่มเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน รวมถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าหลายๆสถานการณ์รวมไปถึงเรื่องการพัฒนาองค์กรในหลายๆด้าน จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ผู้นำก็จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

สมรรถนะขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องมีสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเป็นพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารตลอดจนพนักงานทุกระดับชั้นด้วยการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญหลักที่จะทำให้ให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปได้ สมรรถนะทางด้านการเงินเพื่อใช้ในการลงทุน สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการมีสมรรถนะหลักคือความสามารถในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตและการตลาดต้องมีความแข็งแกร่ง สมรรถนะทางด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ โดยความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีจะสำคัญต่อการผลิต เพื่อให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ

ความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้ ความยืดหยุ่นด้านความแข็งแกร่ง โดยการมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการปัจจุบันและความต้องการที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต รวมถึงความแข็งแกร่งด้านการเงินขององค์กร ในสภาวะการณ์ปกติและสภาวะการณ์วิกฤต อีกทั้งองค์กรที่มีการทำการค้ากับองค์กรในต่างประเทศต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความผันผวนของค่าเงินในสกุลต่างๆ ความยืดหยุ่นด้านความสามารถทดแทนได้ในส่วนการทำงานหลัก ความยืดหยุ่นด้านความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยการบริหารงานขององค์กรแบบองค์รวมซึ่งสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของลักษณะสังคม ตลาด หรือการเงิน การทำธุรกิจจะต้องยืดหยุ่นไปตามแนวโน้มการบริโภคของผู้บริโภค และความยืดหยุ่นด้านความรวดเร็วในการปรับตัวและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ซึ่งสิ่งสำคัญคือการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้สามารถเตรียมตัวและปรับตัวในการบริหารธุรกิจให้สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จะมีภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์กรด้านทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ บุคลากรขององค์กรต้องมีคุณภาพ สมรรถนะขององค์กรด้านอื่นๆ และความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นปัจจัยรอง อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรในการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม การทำงานการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร โดยผู้นำที่เก่งจะเป็นคนกำหนดทิศทาง และนโยบายขององค์กรในระยะยาว และสามารถนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรในเชิงบวกสูง หากเป็นองค์กรในต่างประเทศที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ภาวะผู้นำอาจจะมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรน้อย แต่สำหรับในประเทศไทยจะมีผลมาก กล่าวคือในบริบทการบริหารจัดการขององค์กรในประเทศไทยภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อสมรรถนะขององค์กรอย่างมาก ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายไม่ว่าจะเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ และที่สำคัญคือผู้นำต้องเป็นคนดี มีการกำกับกิจการที่ดี เป็นคนเก่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ จึงจะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะมีการใช้สมรรถนะที่องค์กรมีอยู่ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภท จะเหมือนกัน ส่วนของการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรบุคคล แต่จะแตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของธุรกิจและการประกอบธุรกิจ ซึ่งในแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านการจัดการด้านการผลิตและการตลาดของธุรกิจนั้นๆ

ผลประกอบการ ราคาหุ้น มูลค่าทางการตลาด และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรจากปัจจุบันนี้เป็นต้นไป ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องด้วยเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปในอนาคต ต้องมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถปรับตัวไปตามสภาวะแวดล้อมภายนอก ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดทั้งลูกค้าและคู่แข่ง โดยการบริหารจัดการต้องเป็นไปแบบองค์รวม มีการกำกับกิจการที่ดี เน้นการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอย่างจริงจัง องค์กรจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนหากมั่นใจว่าไม่ได้นำเอาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเป็นส่วนจูงใจในการดำเนินการ ที่สำคัญคือจะต้องมีการตรวจติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายที่วางไว้บรรลุผล

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มอุตสาหกรรม การผลิต ต้องการได้รับการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์หรือรัฐบาลเพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในด้านต่างๆ ดังนี้ การให้ความรู้ จัดอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การส่งเสริมการสร้างแรงงานฝีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบหลัก สนับสนุนการเปิดตลาดต่างประเทศ การจัดการคอร์ปชั่นของภาครัฐบาล และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลในส่วนนี้จะเป็นการอภิปรายผลการวิจัยเปรียบเทียบกับทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้ก่อนหน้านี้ซึ่งประกอบด้วย การอภิปรายผลระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.1 อภิปรายผลระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.1.1 ระดับของภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับของภาวะผู้นำสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.103 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.659) โดยมีระดับขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีทั้งหมด (บารมีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.156 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.696 แรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.046 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.759 ความสามารถในการพิจารณาบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.119 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.710 และการกระตุ้นทางสติปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.092 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.752) ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีระยะเวลาในการจัดตั้งองค์การมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และตระหนักถึงความสำคัญในการเลือกสรรผู้ที่จะก้าวมาเป็นผู้นำขององค์การ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีความรู้ความสามารถที่จะสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างดีและต่อเนื่องไปในอนาคต ตรงกับผลการศึกษาของ ดวงมน จึงเสถียรทรัพย์ (2552) ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับดี

ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากบารมีเท่ากับ 0.858 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจเท่ากับ 0.894 ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการพิจารณาบุคคลเท่ากับ 0.912 และภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากการกระตุ้นทางสติปัญญาเท่ากับ ตรงกับทฤษฎีของ Bass (1985)

2.1.2 ระดับของสมรรถนะขององค์กร

ผลการศึกษเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะขององค์กรสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าอยู่ในระดับดี (สมรรถนะขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.794 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579) โดยมีระดับขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีทั้งหมด (สมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.905 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.567 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.973 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735 สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.679 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.703 และสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.619 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.678) ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรในด้านต่างๆเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจและทำการแข่งขันในตลาดได้ ตรงกับผลการศึกษาของ ดวงมน จิงเสถียรทรัพย์ (2552) ที่ว่าสมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับค่อนข้างดี

สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรเท่ากับ 0.796 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 0.807 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.849 สมรรถนะขององค์กรสามารถอธิบายได้จากสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศเท่ากับ 0.767 ตรงกับผลการศึกษาของ ดวงมน จิงเสถียรทรัพย์ (2552) ที่ว่าสมรรถนะขององค์กรด้านทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุดต่อผลประกอบการสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.1.3 ระดับของความยืดหยุ่นขององค์กร

ผลการศึกษเกี่ยวกับระดับของความยืดหยุ่นขององค์กรสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าอยู่ในระดับดี (ความยืดหยุ่นขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.929 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.573) โดยมีระดับขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีทั้งหมด (ความแข็งแกร่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.940 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.716 ความสามารถทดแทนได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.895 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.653 ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.931 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.654 และความรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.950 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.663) ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จะ

ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ สามารถรับมือกับวิกฤตหรือความเสี่ยงที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้ค่อนข้างดี

ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความแข็งแกร่งเท่ากับ 0.796 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความสามารถทดแทนได้เท่ากับ 0.807 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้เท่ากับ 0.849 ความยืดหยุ่นขององค์การสามารถอธิบายได้จากความรวดเร็วเท่ากับ 0.767 ตรงกับผลการศึกษาของ Tierney (2003), McDaniels, Chang, Cole, Mikawoz & Longstaff (2008), Zobel (2008), Kantur & Iseri-Say (2012) และ Romine (2012) ที่ว่าความยืดหยุ่นขององค์การสามารถบ่งชี้ได้จากความแข็งแกร่ง ความสามารถทดแทนได้ ความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และความรวดเร็ว

2.1.4 ระดับของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าอยู่ในระดับดี (การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.790 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.579) โดยมีระดับขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีทั้งหมด (ขนาดขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.954 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.555 ความสามารถในการทำกำไรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.766 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.672 ส่วนแบ่งการตลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.807 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.799 และความพึงพอใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.633 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.754) ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การในระดับค่อนข้างดี รวมถึงการมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ตรงกับผลการศึกษาของ ดวงมน จิ่งเสถียรทรัพย์ (2552) ที่ว่าระดับของบรรษัทภิบาลของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับค่อนข้างดี

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากขนาดขององค์การเท่ากับ 0.609 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความสามารถในการทำกำไรเท่ากับ 0.560 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับ 0.655 และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถอธิบายได้จากความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 0.872 ตรงกับผลการศึกษาของ นิติ รัตนปรีชาเวช (2553), Colbert (2010), Thompson (2010), Kumpai (2010), Low, Liu & Sio (2010), Becraft (2011), Ervin (2011), Karim (2011), Romine (2012), Rahman (2012) และ Smith (2012) ที่ว่าการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถบ่งชี้

ได้จาก ขนาดขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร ส่วนแบ่งการตลาด และความพึงพอใจของพนักงาน

2.2 อภิปรายผลความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2.1 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

ภาวะผู้นำมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.041 ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Herbane, Elliott & Smartz (2004), Thompson (2010), Wilson (2010), Arnold, Benford, Canada & Sutton (2011), Stipicevic (2011), Agha, Alrubaiee & Jamhour (2012), Gupta (2012) และ Pal, Torstensson & Mattila (2013) ที่ว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของความสัมพันธ์นี้เป็นบริบทในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในต่างประเทศ ซึ่งมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์กรมากกว่าองค์กรในประเทศไทย

2.2.2 สมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรเท่ากับ 0.877 ตรงกับผลการศึกษาของ Herbane, Elliott & Smartz (2004) และ Stipicevic (2011) ที่ว่าสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

2.2.3 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ -0.005 ตรงกับผลการศึกษาของ ปรัชญา จันทราทิพย์ (2553) ที่ว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไม่มีผลทางตรงต่อผลประกอบการ แต่จะมีผลทางอ้อมต่อผลประกอบการผ่านสมรรถนะขององค์กรด้านกลยุทธ์การพลิกฟื้น แต่ผลการวิจัยขัดแย้งกับผลการศึกษาของ อำพล นววงศ์เสถียร (2551) โดยผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีบทบาทและหน้าที่ในการบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจอย่างเพียงพอก่อนที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงในธุรกิจครอบครัว ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ ดวงมน จิ่งเสถียรทรัพย์ (2552) ที่ว่าสมรรถนะของผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ วิฑูร เจียมจิตต์ตรง (2553) และพงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ที่ว่าภาวะผู้นำของธุรกิจมีผลทางตรงต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ

2.2.4 สมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สมรรถนะขององค์การมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.966 ตรงกับผลการศึกษาของ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ที่ว่า สมรรถนะขององค์การด้านวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงกับผลการศึกษาของ อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ที่ว่าสมรรถนะขององค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ โดยมีแผนกลยุทธ์ของธุรกิจครอบคลุมควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคมจึงจะทำให้ธุรกิจครอบคลุมเติบโตอย่างยั่งยืนได้ มีกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เช่น ริเริ่มธุรกิจใหม่ๆและการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่แตกต่างจากที่ธุรกิจดำเนินอยู่โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในธุรกิจ ภายนอกธุรกิจ มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากลและใช้กลยุทธ์ระดับโลกอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีอย่างรวดเร็ว ตรงกับผลการศึกษาของ ดวงมน จึงเสถียรทรัพย์ (2552) ปรัชญา จันทราทิพย์ (2553) และสมจินตนา คุ่มภัย (2553) ที่ว่าสมรรถนะขององค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การมีผลเชิงบวกต่อผลประกอบการและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ ตรงกับผลการศึกษาของ ปรีณ บุญฉวย (2556) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลขององค์การ ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรงกับผลการศึกษาของ พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง (2553) ที่ว่า สมรรถนะขององค์การด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะขององค์การด้านทรัพยากรขององค์การ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานเรียงตามลำดับ ตรงกับผลการศึกษาของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ที่ว่า สมรรถนะขององค์การด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมมีผลต่อผลการดำเนินงาน และตรงกับผลการศึกษาของ นิติ รัตนปรีชาเวช (2553) ที่ว่านวัตกรรมองค์การมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

2.2.5 ความยืดหยุ่นขององค์การมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความยืดหยุ่นขององค์การมีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเท่ากับ 0.009 ซึ่งผลการวิจัยขัดแย้งกับผลการศึกษาของ กฤตกร กัลยารัตน์ (2553), พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง (2553), Thompson (2010), Wilson (2010), Arnold, Benford, Canada & Sutton (2011), Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011), Stipicevic (2011), Agha, Alrubaiee & Jamhour (2012), Gupta (2012) และ Romine (2012) ที่ว่าความยืดหยุ่นขององค์การมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของความสัมพันธ์นี้เป็นบริบทในการ

ดำเนินธุรกิจขององค์กรในต่างประเทศ ซึ่งมีความสัมพันธ์ของความยืดหยุ่นขององค์กรและการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมากกว่าองค์กรในประเทศไทย

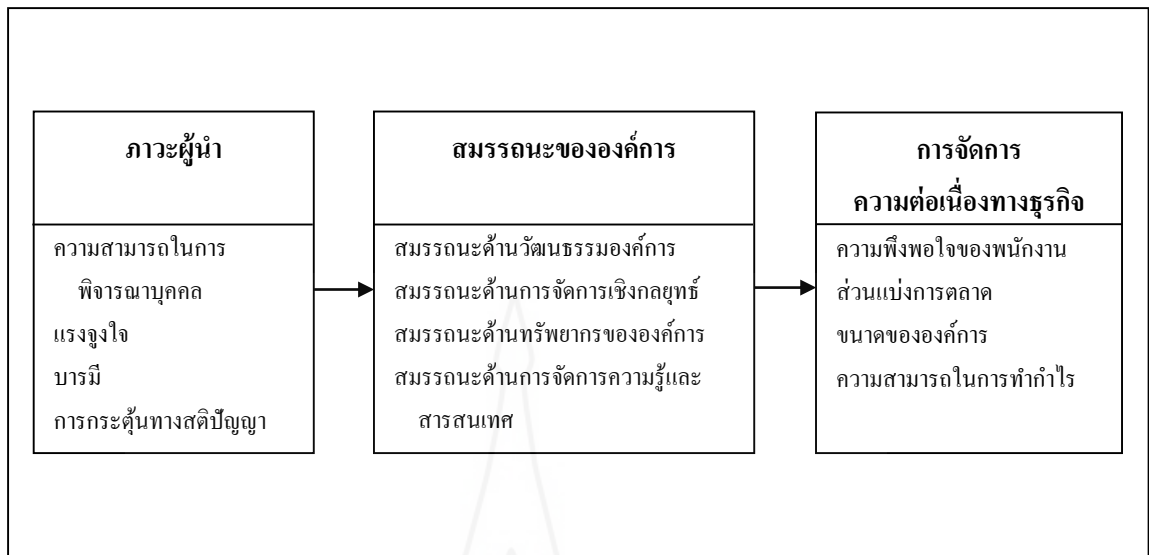
2.2.6 ภาวะผู้นำมีผลทางตรงต่อสมรรถนะขององค์กร

ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรเท่ากับ 0.668 ตรงกับผลการศึกษาของ ปรัชญา จันทราทิพย์ (2553) ที่ว่าภาวะผู้นำประกอบการมีผลทางตรงต่อสมรรถนะขององค์กรด้านกลยุทธ์การพลิกฟื้น และผลการศึกษาของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) และ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ที่ว่าภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ภาวะผู้นำไม่มีผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ภาวะผู้นำไม่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความยืดหยุ่นขององค์กรไม่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ คือ ภาวะผู้นำ และสมรรถนะขององค์กร ภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี สมรรถนะขององค์กรและการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยภาวะผู้นำมีผลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่บ่งชี้การจัดการความต่อเนื่องจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ ความพึงพอใจของพนักงาน ส่วนแบ่งการตลาด ขนาดขององค์กร และความสามารถในการทำกำไร เรียงตามลำดับ ภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่บ่งชี้ภาวะผู้นำจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ ความสามารถในการพิจารณาบุคคล แรงจูงใจ บารมี และการกระตุ้นทางสติปัญญา ตามลำดับ และสมรรถนะขององค์กรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่บ่งชี้สมรรถนะขององค์กรจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ สมรรถนะขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะขององค์กรด้านทรัพยากรขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการความรู้และสารสนเทศ ตามลำดับ ซึ่งสามารถเขียนเป็นตัวแบบเชิงสาเหตุ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4. ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดของการวิจัยนี้มี 2 ด้าน ได้แก่ ข้อจำกัดทางด้านขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และข้อจำกัดทางด้านงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ข้อจำกัดด้านขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ ประชากรเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 174 บริษัท แต่เนื่องจากงานวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องคัดเลือกบริษัทที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เป็นสาเหตุให้ต้องมีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากบริษัทที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท ส่งผลให้ประชากรที่ได้มีขนาดเล็กลง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระดับความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4.2 ข้อจำกัดด้านงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เนื่องจากแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ แม้ว่าจะมีวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นจำนวนหนึ่ง หลายภาคส่วนได้เล็งเห็นความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางด้านมาตรฐานและองค์การทางด้านกฎหมายจนแนวคิดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจถูกพัฒนาขึ้นเป็นมาตรฐานและกฎหมายทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล และได้รับความนิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ แต่งานวิจัยด้านการจัดการความต่อเนื่องยังคงมีไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การในประเทศไทย

5. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ด้านวิชาการ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ด้านการพัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ด้านการสนับสนุนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ด้านการพัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ด้านการพัฒนาองค์การสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำอยู่ในระดับดีซึ่งทางองค์การสามารถทำให้การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีระดับดีขึ้นมากกว่าเดิมสำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ด้านแรงจูงใจ ผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวจิตใจให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานโดยคิดว่าเป็นเหมือนกิจการของตัวเอง มีศิลปะในการครองใจคน

สามารถจูงใจให้คนเต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน จูงใจพนักงานให้เกิดความตื่นตัวต่อการทำงาน การให้พนักงานลองปฏิบัติงานในส่วนที่สูงขึ้น การมีเทคนิคในการนำพาทีมสูง และทำให้พนักงานปฏิบัติตามด้วยความร่วมมืออันดี

(2) ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ต้องเปิดกว้างทางความคิดเห็นรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบด้าน ให้ความอิสระในด้านความคิดของพนักงานในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับชั้นสามารถแสดงความคิดเห็นต่างๆที่จะส่งผลให้องค์กรพัฒนาและตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มที่และสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองออกมา มีการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมอย่างและพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง คิดตามประสิทธิภาพสม่ำเสมอ

(3) ด้านความสามารถในการพิจารณาบุคคล ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีมอบหมายงาน โดยพิจารณาถึงความสามารถและการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล ความสามารถในการเลือกใช้หรือบริหารคนให้สามารถทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้ การกระจายอำนาจให้แต่ละฝ่ายในการบริหารจัดการ

(4) ด้านบารมี ต้องมีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับเศรษฐกิจโลก มองอนาคตและทิศทางที่จะนำองค์กรให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเป็นผู้นำทางความคิดและการเปลี่ยนแปลง กล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า กล้าที่จะลองนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จเก่าๆ กล้าที่จะดำเนินธุรกิจเชิงรุกมากกว่าตั้งรับ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้เข้ากับสภาวะตลาด ความต้องการของลูกค้า การจัดการด้านต้นทุนได้อย่างเหมาะสม มีการจัดการกลยุทธ์ที่ทันต่อสถานการณ์ทางการตลาดที่มีความผันผวนอย่างมาก ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ รวมถึงการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

2) จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างดีซึ่งทางองค์กรสามารถทำให้การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีระดับดีขึ้นมากกว่าเดิมสำหรับปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร ด้วยการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร โดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กรตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ส่วนสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะผู้บริหารต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์สูง สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงและการปรับตัวต่อวิกฤติการณ์และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถปรับตัวได้ดีมีความยืดหยุ่นในแต่ละ

สถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดและการจัดการภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(2) ส่วนสมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องทำให้พนักงานทุกระดับชั้นมีทัศนคติที่ดีในการส่งเสริมการปฏิบัติงานสูง มีค่านิยมขององค์กรที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อองค์กรส่วนรวม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้นำและผู้ตามต้องร่วมมือกันในทุกกระบวนการของธุรกิจ มีการเชื่อมความสัมพันธ์สามัคคีทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด รวมถึงการประสานงานกันทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง

(3) ส่วนสมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้ภายในองค์กร การสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรต้องมีประสิทธิภาพสูง การสื่อสารต้องมีความชัดเจนเที่ยงตรง องค์กรมีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอทั้งนวัตกรรมทางด้านสินค้า การให้บริการ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีด้านอื่นๆ รวมถึงทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมทั้งทางด้านซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงาน

(4) ส่วนสมรรถนะด้านทรัพยากรขององค์กรประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ด้านทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) และด้านทรัพยากรทางสังคม (Social Resource) สมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ การมีบุคลากรทุกระดับชั้นที่มีความรู้ความสามารถ คุณภาพ ศักยภาพ ทักษะประสิทธิภาพในการทำงาน และความพร้อมของบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชา รับมือและจัดการปัญหาได้อย่างทันท่วงที สมรรถนะด้านทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) ได้แก่ การมีสถานะทางการเงินที่มั่นคงหรือมีเงินทุนสูง และการมีสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะด้านทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสามารถในการผลิต มีระบบสำรองและระบบป้องกันเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ส่งผลให้สามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพและส่งตรงตามกำหนด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสมรรถนะด้านทรัพยากรทางสังคม (Social Resource) ได้แก่ การที่องค์กรมีชื่อเสียงในกลุ่มธุรกิจ สังคมและชุมชนรอบด้าน ลูกค้ามีความพึงพอใจทั้งสินค้าและบริการ ความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจกันมาเป็นเวลานาน และชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือในการเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

3) จากผลการวิจัยพบว่าการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอยู่ในระดับค่อนข้างดี ซึ่งทางองค์กรสามารถทำให้การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีระดับดีขึ้นมาก

กว่าเดิม ด้วยการพัฒนาองค์การโดยพิจารณาองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

(1) ด้านความพึงพอใจของพนักงานองค์การควรพิจารณาผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับผลประกอบการ

(2) ด้านความสามารถในการทำกำไรควรบริหารจัดการการทำกำไรที่ดีอย่างต่อเนื่อง หรือทำให้การเจริญเติบโตของผลกำไรมีอัตราเพิ่มขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการความสามารถในการทำกำไรระหว่างภาวะวิกฤต

(3) ด้านส่วนแบ่งการตลาดต้องมีการจัดการทางการตลาดเชิงรุก เน้นการบริโภคสินค้าขององค์การเปรียบเทียบกับการบริโภคสินค้าของตลาดในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ส่วนแบ่งการตลาดที่เติบโตขึ้น ความต้องการสินค้าของตลาด ความพึงพอใจของผู้บริโภค รวมถึงการลดจำนวนข้อร้องเรียนของผู้บริโภคและอัตราการเคลมคืนสินค้า

(4) ด้านขนาดขององค์การต้องบริหารจัดการองค์การให้มีผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่อง สร้างความเติบโตทางธุรกิจ และมีการขยายธุรกิจทั้งแนว รวมถึงการรักษาผลประกอบการระหว่างภาวะวิกฤต

5.1.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับสนับสนุนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิเช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือภาคีรัฐบาลสามารถส่งเสริมกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ ดังนี้

1) การให้ความรู้แก่บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการให้ข้อมูลหรือการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับองค์ความรู้ต่างๆที่ส่งเสริมด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ข้อมูลหลักการบริหารในแต่ละธุรกิจ ข้อเสนอแนะต่างๆที่จะสามารถนำพาองค์การให้อยู่รอดได้ในสถานะที่ไม่แน่นอน ข่าวสารด้านการลงทุน สภาวะเศรษฐกิจของประเทศต่างๆที่มีผลต่อการลงทุนระดับภูมิภาคและระดับโลก ข้อมูลภาพรวมการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจระดับประเทศและสากล กฎระเบียบข้อบังคับอย่างชัดเจนเพื่อบริษัทจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Social Responsibility – CSR) รวมถึงการจัดกิจกรรมให้บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ได้แลกเปลี่ยนความคิดหรือมุมมองในการเป็นคู่ค้าที่ดี

2) การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยการลดเงื่อนไขที่ไม่จำเป็นลง มีความยืดหยุ่นของกฎระเบียบและกฎเกณฑ์การปฏิบัติ มีกฎข้อบังคับที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมในองค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีความรับผิดชอบต่อสังคม

3) การตรวจสอบกำกับดูแลบริษัทที่จดทะเบียนในตลาด ต้องมีความโปร่งใส การประชาสัมพันธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน มีการตรวจสอบอย่างเข้มงวดตรงไปตรงมา รวมถึงให้มีการตรวจสอบเชิงลึกในด้านต่างๆของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อป้องกันการให้ข้อมูลเท็จแก่ผู้ลงทุนที่จะตัดสินใจผิดพลาด

4) การส่งเสริมด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด อาทิ การสนับสนุนทางด้านข้อมูลและการเชื่อมต่อเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้า การใช้สื่อสารสนเทศในการประชาสัมพันธ์ องค์กรเพื่อให้ข้อมูลขององค์กร ไปสู่ผู้รับมากที่สุด การเผยแพร่ศักยภาพของบริษัทในตลาดในเชิงประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มหรือส่งเสริมให้บริษัทที่จะจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นที่รู้จักมีโอกาสขยายตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศ การขยายช่องทางในการขายธุรกิจในประเทศ การเปิดตลาดใหม่ๆ การสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนใดๆที่ส่งเสริมดำเนินงานวิจัยเชิงสังคม รวมถึงการที่รัฐบาลช่วยสนับสนุนตลาดการค้าเพื่อการลงทุนในอุตสาหกรรมต่างๆ

5) นโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านเงินทุนหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ อาทิ การสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ การมีนโยบายส่งเสริมด้านการลงทุน และการมีเงินทุนสนับสนุน

6) นโยบายด้านสิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร อาทิ การกำหนดให้วัตถุดิบนำเข้าบางรายการปลอดภาษีหรือลดอัตราภาษี และการลดอัตราภาษีประเภทอื่นๆ

7) นโยบายสิทธิประโยชน์ด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง อาทิ การควบคุมราคาต้นทุน เช่น การดูแลต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้เพื่อการส่งออก การดูแลราคาน้ำมันไม่ให้สูงมากเกินไป การออกกฎหมายควบคุมสินค้าจากต่างประเทศที่ไม่มีคุณภาพแต่ราคาถูกกว่าของที่ผลิตในประเทศ ไม่ให้เข้ามาแย่งตลาดจากผู้ผลิตในประเทศไม่สามารถอยู่ได้ การที่รัฐบาลออกนโยบายและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของภาคอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน โดยการมีนโยบายสนับสนุนการผลิตหรือส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้มากขึ้นกว่าเดิม ความแน่นอนทางด้านนโยบายเศรษฐกิจ มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ดีจากรัฐบาล การกระตุ้นเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง การสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงทางการเมืองให้บรรยากาศน่าลงทุน และการจัดการคอร์รัปชันของ

ภาครัฐบาลจะทำให้ห่วงโซ่ทางธุรกิจพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและสูงขึ้น อีกทั้งส่งผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนในประเทศอยู่ดีกินดี

8) นโยบายด้านอื่นๆ เช่น การมีความชัดเจนในเรื่องนโยบายแรงงาน การส่งเสริมการสร้างแรงงานฝีมือเพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมการสนับสนุนทางโลจิสติกส์ การสนับสนุนด้านพลังงานที่ใช้ในการผลิต และการรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรความยืดหยุ่นขององค์การในกรอบการวิจัย โดยความยืดหยุ่นขององค์การจะมีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แต่จากผลการศึกษา พบว่าความยืดหยุ่นขององค์การไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในบริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้อาจเพราะว่ากลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีสถานะแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกับองค์การธุรกิจในต่างประเทศ ซึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรงและมีสถานะแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำหรับตัวแปรความยืดหยุ่นขององค์การ ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรผนวกตัวแปรความยืดหยุ่นขององค์การในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆที่มีสถานะการแข่งขันสูงและมีสถานะแวดล้อมทางการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อาทิ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม ฯลฯ

5.2.2 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional) โดยเก็บข้อมูลในปี พ.ศ. 2557 ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรทำการศึกษาแบบ Panel เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5.2.3 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรคือกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากข้อมูลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจแต่ละประเภทในส่วนของจัดการทั่วไป และการจัดการทรัพยากรบุคคลไม่มีความแตกต่างกัน แต่จะแตกต่างกันเฉพาะการจัดการด้านการผลิตและการตลาดซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะของธุรกิจนั้นๆ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆด้วย

5.2.4 จากการกำหนดกลุ่มประชากรที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้มีจำนวนประชากรขนาดเล็ก ซึ่งส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น

5.2.5 ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าควรศึกษาวิธีวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอื่นๆที่น่าสนใจ อาทิ มูลค่าทางการตลาด และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



บรรณานุกรม

- กรมทรัพยากรธรณี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2557, 10 พฤศจิกายน). เหตุการณ์คลื่นยักษ์ “สึนามิ” จากแผ่นดินไหว 9 ริคเตอร์ เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2547. กรมทรัพยากรธรณี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. สืบค้นจาก http://www.dmr.go.th/download/tsunami_manual/005.pdf
- กระทรวงพาณิชย์. (2550). เศรษฐกิจไทยในปี 2549 และแนวโน้มในปี 2550. กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นจาก <http://pcoc.moc.go.th/pcocsys/uploadfile/47/doc/เศรษฐกิจการเงินไทย.doc>
- กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และ นวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). สถิติสำหรับงานวิจัย: หลักการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติในงานวิจัย พร้อมทั้งคำอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จาก SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- กิ่งพร ทองใบ และราณี อิศัยกุล. (2554). การจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ. ใน แนว การศึกษาชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางการบริหารธุรกิจ. หน่วยที่ 15 หน้า 53-91 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ดวงมน จิงเสถียรทรัพย์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของนโยบายบรรษัทภิบาล. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://www.set.or.th/th/regulations/cg/files/2013/CGPrinciple2012Thai-Eng.pdf>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556, 8 กุมภาพันธ์). ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://www.set.or.th/set/commonslookup.do?language=th&country=TH>
- ทีมวิเคราะห์สันทเศรษฐกิจ ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2554). มหาอุทกภัย 2554: ผลกระทบและแนวโน้มการฟื้นตัว จากการสำรวจผู้ประกอบการ. ทีมวิเคราะห์สันทเศรษฐกิจ ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AnalysisBLP/1ThaiFloodSurvey2011.pdf>
- ธีรพร ทองชะโชค. (2556). การใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 36(140), 71-97.
- นิตี รัตนปริชาเวช. (2553). ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- บาร์ตัน, แลรี่. (2004). การจัดการภาวะวิกฤติ. แปลและเรียบเรียงจาก *Crisis Management* โดย ดร.ไพโรจน์ บาลัน (2553). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปรัชญา จันทราทิพย์. (2553). ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหลังการฟื้นฟูทางการเงิน. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปริญ บุญฉนวน. (2556). วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์การของสายอุตสาหกรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ฝ่ายวิจัยความเสี่ยงธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย. (2556, 10 พฤศจิกายน). สารวิจัยธุรกิจ: จับตาเงินบาทแข็งค่า. ฝ่ายวิจัยความเสี่ยงธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย. สืบค้นจาก http://www.ktb.co.th/ktb/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload_395res0156_Inter.pdf

- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2553). *ตัวแบบสมรรถนะองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มารศรี เจษฎาปฏิพัทธ์. (2552). *อิทธิพลของคุณสมบัติของทรัพยากร ความสามารถขององค์การ และความสามารถของผู้ประกอบการต่อผลการดำเนินงานขององค์การ: กรณีศึกษาธุรกิจรวบรวมและรับซื้อขยะรีไซเคิลในภาคตะวันออกของประเทศไทย*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วิฑูร เจียมจิตต์ตรง. (2553). *ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วิธีร์ พานิชวงศ์, สุทธิ สุนทรานุรักษ์ และวิเชียร แก้วสมบัติ. (2553). Hamburger Crisis. *ThailandIndustrial.com*. สืบค้นจาก <http://www.thailandindustry.com/news/view.php?id=10926§ion=29&rcount=Y>
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษาวิสาหกิจในประเทศไทย*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2550). *การสร้างและประมวลข้อมูลจากแบบสอบถาม*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สืบวงศ์ กาพวงศ์. (2554). *ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557, 10 พฤศจิกายน). *ภาพรวมเศรษฐกิจไทยปี 2540 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=218>
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2551). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เรื่องหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการในการจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัทหลักทรัพย์ พ.ศ. 2551*. ประกาศ ณ วันที่ 28 เมษายน 2551.

- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2558, 10 กรกฎาคม). ทิศทางและบทบาทของ ก.ล.ต. ในการพัฒนาตลาดทุน. *สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์*. สืบค้นจาก <http://www.sec.or.th/TH/MarketDevelopment/Pages/ProspectSignificantChanges.aspx>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2557, 10 พฤศจิกายน) สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร (เดือนมกราคม พ.ศ. 2557). *สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร*. สืบค้นจาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/files/lfs57/reportJan.pdf>
- สุภานี นวกุล. (2553). *การกำกับดูแลกิจการกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อรอนงค์ ไรจน์วิฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*. 7(1), 192-204.
- 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. I., & Azimi, N. (2012). Disaster Recovery and Business Continuity after the 2010 flood in Pakistan: Case of Small Business. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 46-56.
- Asia News Monitor. (2011). Thailand: Stock Exchange of Thailand revises business continuity plan due to flood crisis. *Asia News Monitor*. Retrieved from <https://vpn.stou.ac.th/+CSCO+ch756767633A2F2F66726E6570752E63656264687266672E70627A++/docview/902281978>

- Atkinson, C. L. (2011). *An Evaluation of the Impact of Local Government Institutions on Business Resilience in Disaster*. (Doctoral Dissertation). Florida Atlantic University, US.
- Bauernhansl, T., Mandel, J., & Diermann, S. (2012). Evaluating Changeability Corridors for Sustainable Business Resilience. *45th CIRP Conference on Manufacturing Systems 2012*. 364-369.
- BBC News. (2012). Timeline: The unfolding eurozone crisis. *BBC News*. Retrieved from <http://www.bbc.com/news/business-13856580>
- Becraft, M. B. (2011). *Academic Continuity Plans and Strategic fit within Tennessee Public Universities*. (Doctoral Dissertation). The University of Maryland University College, MD.
- Black, B. S., Carvalho, A. G., & Gorga, E. (2010). Corporate governance in Brazil. *Emerging Markets Review*. (21), 21-38.
- 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, AZ.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2 nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Calmes, J. (2012). Demystifying the Fiscal Impasse That Is Vexing Washington. *NyTimes.com*. Retrieved from http://www.nytimes.com/2012/11/16/us/politics/the-fiscal-cliff-explained.html?_r=0
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*. (51), 148-159.

- Carter, C. J. (2014). Faces of 9/11: Where are they now? *CNN.com*. Retrieved from <http://edition.cnn.com/2014/09/11/us/9-11-where-are-they-now>
- Chih, H.-L., Chih, H.-H., & Chen, T.-Y. (2010). On the Determinants of Corporate Social Responsibility: International Evidence on the Financial Industry. *Journal of Business Ethics*. (93), 115-135.
- Colbert, C. J. (2010). *Telework as Part of a Business Continuity Strategy: A Path toward Organizational Resilience*. (Doctoral Dissertation). University of Maryland University College, MD.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. 80(5), 46-51.
- Cullen Coates & Associates. (2008). Managing Organizational Competencies. *Cullen Coates & Associates*. 1-6.
- 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.
- Diamantopoulos, A., & Siguaaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publication.
- Disaster Recovery Journal and Business Continuity Institute. (2013). Disaster Recovery Journal Glossary. *Disaster Recovery Journal*. 1-27.
- Edgar, W. B., & Lockwood, C. A. (2008). Organizational Competencies: Clarify the Construct. *Journal of Business Inquiry*. 21-32.
- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*. 2 nd ed. New York: Routledge.
- 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, AZ.
- Ghazali, N. A. M. (2007). Ownership structure and corporate socialresponsibility disclosure: some Malaysian evidence. *Corporate Governance*. (7), 251-266.
- Gulati, R. (2010). *Reorganize for resilience: putting customers at the center of your business*. Harvard Business School Press.

- Gupta, V. K. (2012). Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India. *Retail Banking Business Processes*. 18(4), 553-575.
- 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.
- Hair, J. F. & others. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6 th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*.
- 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*. 3 rd ed. pp. 23 – 30. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- International Organization for Standardization. (2006). *ISO 25999:2006 Business Continuity Management – Part 1: Code of Practice*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- International Organization for Standardization. (2009). ISO 31000 - Risk management. *International Organization for Standardization*. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- International Organization for Standardization. (2012). *ISO 22301:2012 Societal Security – Business Continuity Management Systems – Requirement*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- International Organization for Standardization. (2013). ISO/IEC 27001 - Information security management. *International Organization for Standardization*. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso27001.htm>
- Jacobsen, G., & Kerr, S. (2011). Crisis Management, Emergency Management, BCM, DR: What's the Difference and How do They Fit Together? In Andrew Hiles. *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*. 3 rd ed. pp. 97 – 106. United Kingdom: John Wiley & Sons.

- 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.
- Kushner, E. S. (2011). *Driving Forces of Sustainability Among the Top Nine Publicly Traded Global Automakers*. (Doctoral Dissertation). The University of Maryland University College, MD.
- 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.
- Li, W., & Zhang, R. (2010). Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*. (96), 631-645.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2012). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*.
- Liu, X. (2011). *A Holistic Perspective of Enterprise Risk Management*. (Doctoral Dissertation). Washington State University, WA.
- Lourenco, I. C. (2013). Determinants of corporate sustainability performance in emerging markets: The Brazilian case. *Journal of Clean Production*. 1-31.
- Lourenco, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugenio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*. (108), 417-428.
- Low, S. P., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business Continuity Management in Large Construction Companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management*. 19(2), 219-232.

- McDaniels, T., Chang, S., Cole, D., Mikawaz, 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, MS.
- Ministry of Defence - UK. (2011). Joint Services Publication 503 (JSP 503) – Mod Business Continuity Management. *Ministry of Defence - UK*. Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/27624/20111101JSP_503_5th_Edition_FinalU.pdf
- National Fire Protection Association. (2013). NFPA® 1600 - Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs. *National Fire Protection Association*. Retrieved from <http://www.nfpa.org/assets/files/AboutTheCodes/1600/1600-13-PDF.pdf>
- Nilipour, A., & Nilipour, A. (2012). Survey of the Association between Financial Performance and Corporate Sustainability Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(9), 1084-1092.
- 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*.
- Penn Internal Audit. (2014). IT Audit. *Penn Internal Audit*. Retrieved from <http://www.upenn.edu/oacp/audit/it/>
- 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, MI.
- 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*. 1-13.

- Robb, D. J. (2003). *Building organizational resilience: Creating double-loop organizational learning through application of a Jungian System Theory*. (Doctoral Dissertation). Fielding Graduate Institute, CA.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. 10 th ed. pp. 181. New Jersey: Prentice Hall.
- Romine, J. (2012). *Business Continuity and Resiliense Engineering – How Organizations Prepare to Survive Disruptions to Vital Digital Infrastructure*. (Master Thesis). The Ohio State University, OH.
- Rose-Smith, C. (2012). *A Correlational Analysis of Leadership Traits and Styles of Emergency Managers Related to Effective Emergency Management*. (Doctoral Dissertation). Walden University, MD.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*. (57), 518-532.
- Standards Association of Australia. (1999). AS/NZS 4360:1999 – Risk Management. *Standards Association of Australia*. Retrieved from http://rogaine.asn.au/aradocs/file_download/14/AS%20NZS%204360-1999%20Risk%20management.pdf
- 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, MD.
- 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 from <http://udspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/735/PP329.pdf?sequence=1>
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Retrieved from http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf
- The Disaster Recovery Journal and Business Continuity Institute. (2013). The Disaster Recovery Journal – Glossary. *The Disaster Recovery Journal and Business Continuity Institute*. Retrieved from <http://www.drj.com/resources/tools/glossary-2.html>

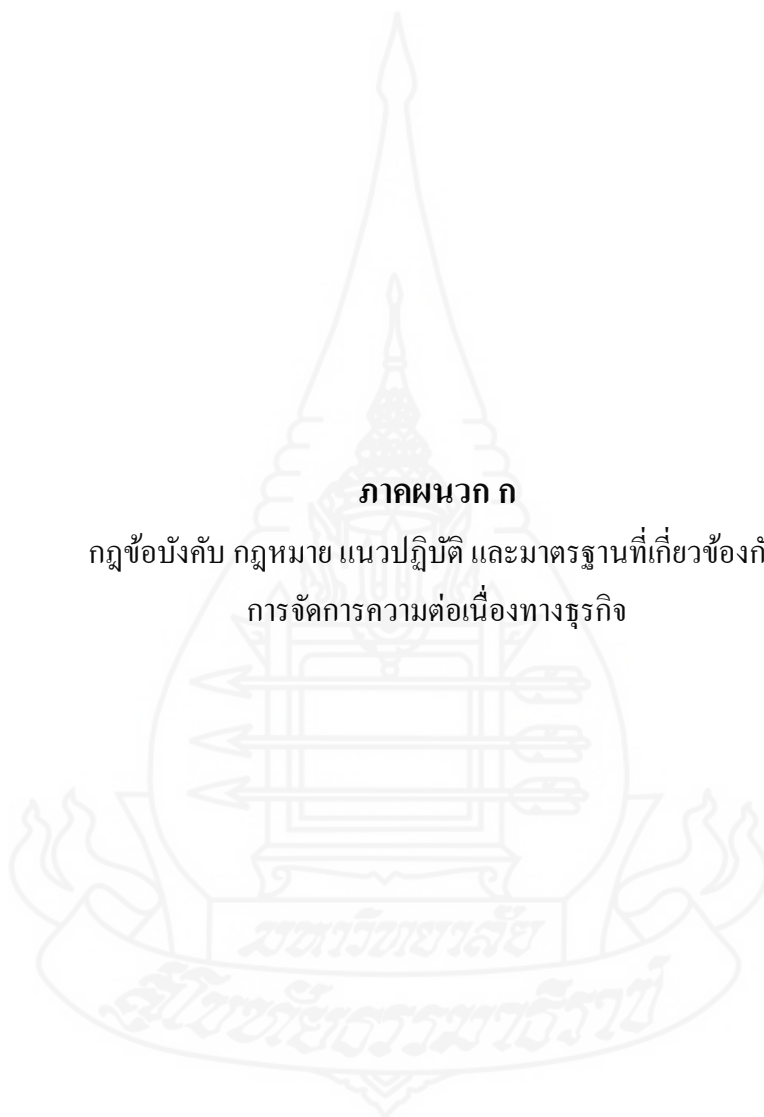
- Thompson, D. D. P. (2010). *Building Effectiveness in Multi-State Disaster Management System: The Case of the Caribbean Disaster and Emergency Response Agency*. (Doctoral Dissertation). The Pennsylvania State University, PA.
- U.S. Government Publishing Office. (2014). Public Law 95-213. *U.S. Government Publishing Office*. Retrieved from <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE-91/pdf/STATUTE-91-Pg1494.pdf>
- Walash, 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, MD.
- Wilson, R. L. (2010). *Organizational Resilience Models Applied to Companies in Bankruptcy*. (Doctoral Dissertation). The University of Maryland University College, MD.
- Watters, J. (2010). *The Business Continuity Management Desk Reference: Guide to Business Continuity Planning, Crisis Management & IT Disaster Recovery*. USA: Leverage Publishing.
- Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *International Journal of Production Economics*. 1-14.
- Zhang, N. (2011). *Contagion and the Spread of the Recent Global Crisis to Asia: The Effect of the Transmission on Equity Markets*. (Doctoral Dissertation). Claremont Graduate University, CA.
- Ziegler, A., & Schroder, M. (2010). What determines the inclusion in a sustainability stock index? A panel data analysis for European firms. *Ecological Economics*. (69), 848 – 856.
- Zobel, C. W. (2011). Representing perceived tradeoffs in defining disaster resilience. *Decision Support Systems*. (50), 394-403.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

กฎข้อบังคับ กฎหมาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ



ตารางที่ ก1 กฎข้อบังคับและกฎหมายระดับประเทศและภาคส่วนที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

หัวเรื่อง	พื้นที่	ประเภท	ภาคส่วน	ปีที่ออก เอกสาร/ แก้ไข
Foreign Corrupt Practices Act (1978)	สหรัฐอเมริกา	กฎข้อบังคับ	การบริการ ทางการเงิน	1977
Office of Comptroller of Currency (OCC) Directive 177	สหรัฐอเมริกา	กฎข้อบังคับ	การเงิน	1987
The Expedited Funds Availability Act	สหรัฐอเมริกา	กฎข้อบังคับ	การเงิน	1989
Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA)	สหรัฐอเมริกา	กฎหมาย	สุขภาพ	1996
Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Law for the Control and Transparency in the area of organizations)	เยอรมัน	กฎหมาย	ทั้งหมด	1996
Data Protection Act	สหราชอาณาจักร	กฎหมาย	ทั้งหมด	1998
Presidential Decision Directive 63 (PDD-NSC-63)	สหรัฐอเมริกา	อื่นๆ	ส่วนราชการ	1998
Presidential Decision Directive 67 (PDD-NSC-67)	สหรัฐอเมริกา	อื่นๆ	ส่วนราชการ	1998
The US Financial Services Modernization Act (Gramm-Leach-Bliley Act GLBA)	สหรัฐอเมริกา	กฎหมาย	หลากหลาย	1999
FRB-OCC-SEC Guidelines for Strengthening The Resilience of US Financial System Federal Reserve System [Docket No. R-1128] Department of the Treasury Office of the Comptroller of the Currency [Docket No. 03-05] Securities and Exchange Commission [Release No. 34-47638; File No. S7-32-02]	สหรัฐอเมริกา	กฎข้อบังคับ	ทั้งหมด	2002

ตารางที่ ก1 (ต่อ)

หัวข้อเรื่อง	พื้นที่	ประเภท	ภาคส่วน	ปีที่ออกเอกสาร/ แก้ไข
Sarbanes-Oxley Act (2002)	สหรัฐอเมริกา	กฎหมาย	หลากหลาย	2002
NASD Rules 3510/3520	สหรัฐอเมริกา	กฎข้อบังคับ	การเงิน	2002
NYSE Rule 446				2003
Financial Institution Supervision: Risk Assessment and Information and Technology System (Bank of Thailand, 2003)	ไทย	กฎข้อบังคับ	การเงิน	2003
NFA Compliance Rule 2-38	สหรัฐอเมริกา	กฎข้อบังคับ	สมาชิกของ NFA	2003
Civil Contingencies Act 2004	สหราชอาณาจักร	กฎหมาย	ส่วนราชการ	2004
The Australian Prudential Regulation Authority (APRA) Standard on Business Continuity Management (BCM)	ออสเตรเลีย	กฎข้อบังคับ	การเงิน	2005
Prudential Standard APS & GPS 222 Business Continuity Management				
Reserve Bank of India DBS.CO.IS Audit No. 19/31.02.03/2004-05 Operational Risk Management – Business Continuity Planning	อินเดีย	กฎข้อบังคับ	การเงิน	2005

ที่มา: Elliott, Dominic, Swartz, Ethne & Herbane, Brahim. (2010: 42-43)

ตารางที่ ก2 แนวปฏิบัติและมาตรฐานระดับประเทศและภาคส่วนที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

หัวเรื่อง	พื้นที่	ประเภท	ภาคส่วน	ปีที่ออก เอกสาร/ แก้ไข
JSP 503 – Business Continuity Management	สหราชอาณาจักร	แนวปฏิบัติ	การทหาร	2000 (3rd ed 2005)
National Institute of Standards and Technology (NIST) Special Publications (SP) 800 series	สหรัฐอเมริกา	แนวปฏิบัติ	ส่วนราชการ	2002
North American Electric Reliability Council (NERC) Security Guidelines for the Electricity Sector	สหรัฐอเมริกา	แนวปฏิบัติ	อิเล็กทรอนิกส์	2002
King II	อเมริกาใต้	แนวปฏิบัติ	ทั้งหมด	2002
HKMA Supervisory Policy Manual TM-G-2: Business Continuity Planning	ฮ่องกง	แนวปฏิบัติ อย่างไม่เป็น ทางการ	การเงิน	2002
PAS 56	สหราชอาณาจักร	มาตรฐาน	หลากหลาย	2003
FFIEC BCP Handbook	สหรัฐอเมริกา	แนวปฏิบัติ	การเงิน	2003
State Bank of Pakistan: Risk Management Guidelines for Commercial Banks & DFIs	ปากีสถาน	แนวปฏิบัติ	การเงิน	2003
Monetary Authority of Singapore (MAS)	สิงคโปร์	แนวปฏิบัติ	การเงิน	2003
SS507	สิงคโปร์	มาตรฐาน	ผู้ให้บริการด้าน BC/DR	2004
Technical Reference (TR19:2005) on BCM	สิงคโปร์	มาตรฐาน	หลากหลาย	2005
Tripartite Authorities (FSA, Bank of England and HM Treasury) – Business Continuity Management Practice Guide	สหราชอาณาจักร	แนวปฏิบัติ	หลากหลาย	2006
SI 24001 Security and Continuity Management Systems	อิสราเอล	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2007

ที่มา: Elliott, Dominic, Swartz, Ethne & Herbane, Brahim. (2010: 49)

ตารางที่ ก3 แนวปฏิบัติและมาตรฐานระดับสากลและภาคส่วนที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

หัวเรื่อง	พื้นที่	ประเภท	ภาคส่วน	ปีที่ออก เอกสาร/ แก้ไข
Technology Resilience Standards				
Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) 4.0	ทุกประเทศ	แนวปฏิบัติ	ทั้งหมด	1992 (2005)
ITIL BS 15000 (IT Service Management Standard)	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2000
ISO/IEC 17799	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	หลากหลาย	2000 (2005)
The ISFs Standard of Good Practice – The Standard for Information Security (Version 4.1)	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2005
ISO (2008) ISO 24762 Security techniques - Guidelines for information and communications technology disaster recovery services	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	หลากหลาย	2008
ISO/IEC 27031 Information Technology – Security Techniques	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	หลากหลาย	2011
ISO/IEC 27001 Information Security Management Systems	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	หลากหลาย	2013
Risk Management Standards				
AS/NZS 4360 Risk Management Standard	ออสเตรเลีย/ นิวซีแลนด์	มาตรฐาน	หลากหลาย	1995 (2004)
Basel II Capital Accord	ทุกประเทศ	กฎข้อบังคับ	การเงิน	2007
ISO 31000 Risk Management	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2009
NFPA 1600	สหรัฐอเมริกา	มาตรฐาน	หลากหลาย	1995 (2004&2007)

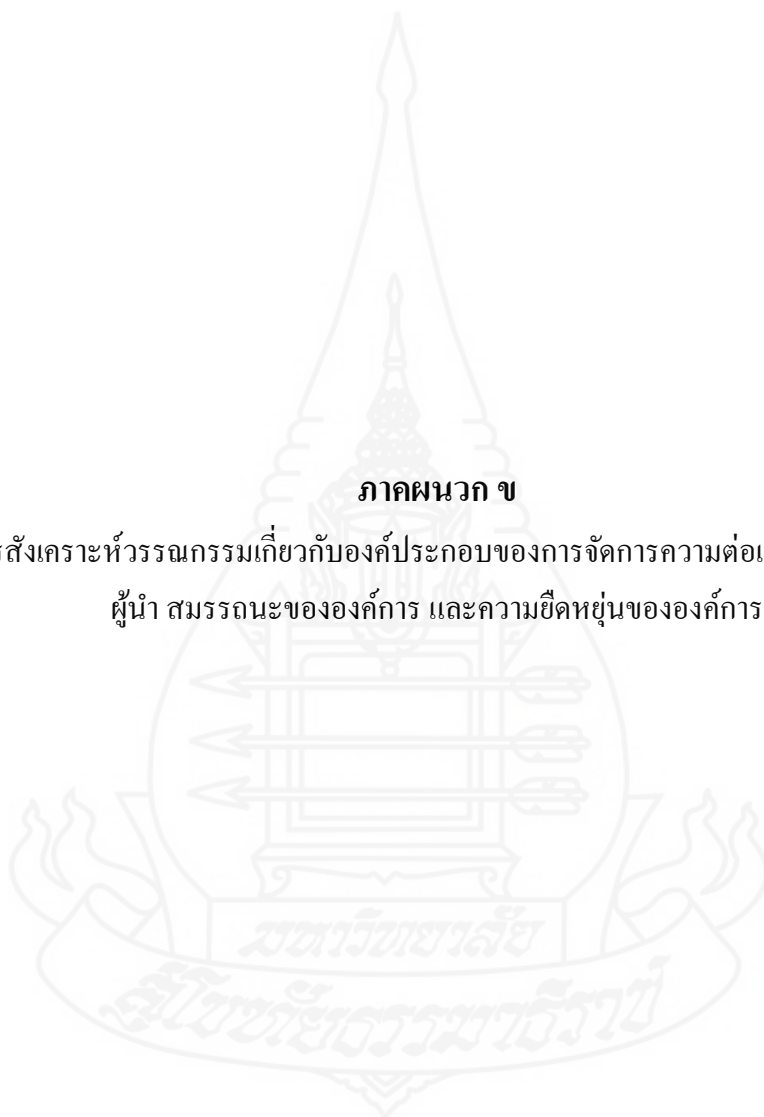
ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวเรื่อง	พื้นที่	ประเภท	ภาคส่วน	ปีที่ออก เอกสาร/ แก้ไข
Business Continuity Standards				
BCI Good Practice Guidelines	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2002 (2005)
The Business Continuity Management Standard HB 221: 2003/4	ออสเตรเลีย/ นิวซีแลนด์	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2003
BCI 10 Standards of professional competence (Shared with DRII's professional practices for BC professionals)	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2003
BS25999-1 Code of practice for Business Continuity Management	สหราชอาณาจักร	มาตรฐาน	หลากหลาย	2006
BS25999-2 Specification for Business Continuity Management				
ISO (2008) ISO/DIS 22399 Societal security – Guidelines for incident preparedness and operational continuity management	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	หลากหลาย	2008
ANSI/ASIS SPC.1 Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Managements Systems	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2009
ANSI/ASIS/BSI BCM.01 Business Continuity Management System	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	ทั้งหมด	2010
ISO 22301 Societal Security - Business Continuity Management Systems – Requirement	ทุกประเทศ	มาตรฐาน	หลากหลาย	2012

ที่มา: Elliott, Dominic, Swartz, Ethne & Herbane, Brahim. (2010: 53-54)

ภาคผนวก ข

ข้อมูลการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจภาวะ
ผู้นำ สมรรถนะขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร



ตารางที่ ข1 องค์ประกอบของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

นักวิจัย/นักวิชาการ (ปี)	ขนาด (Size)	ความสามารถในการทำกำไร หรือ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operational efficiency)						ส่วนแบ่ง ตลาด (market share)		ความพึง พอใจของผู้ที่ มีส่วนร่วม (Stakeholder satisfaction)		อื่นๆ (Other)				
		สินทรัพย์สุทธิ (Total Asset)	กำไรต่อหุ้น (Earning per share - EPS)	กำไรก่อนหักดอกเบี้ยภาษี กำไร ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA)	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI/ROA)	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	อัตราส่วนผลตอบแทนจากรัฐ (net profit margin)	อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt per equity ratio)	ส่วนแบ่งตลาด (market share)	การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth)	ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนร่วม (Stakeholder satisfaction)	ความพึงพอใจของลูกค้า	ชีวิตและทรัพย์สินที่สูญหายไป (Loss of Live and Property)	ระยะเวลาการหยุดชะงักของธุรกิจ (Business Disruption Length)	บทเรียนที่องค์กรได้รับ (Incorporate lessons learned)	สัดส่วนความเป็นเจ้าของของผู้ถือหุ้น (Ownership Concentration)
Thompson (2010)		X		X	X					X	X	X		X		
Atkinson (2011)		X		X	X								X			
Hibberd (2011)		X	X	X												
Kusher (2011)				X	X		X	X								
Zhang (2011)	X				X											
Asgary, Anjum & Azimi (2012)													X			
Lourenco, Branco, Curto & Eugenio (2012)	X				X											
Romine (2012)													X			
Lourenco (2013)	X				X										X	X
อำพล นววงศ์สิทธิ์ (2551)		X		X	X	X	X	X			X					
ปรัชญา จันทราทิพย์ (2553)				X	X	X										
วิฑูร เข็มจิตต์ตรง (2553)			X	X		X		X	X	X						
สมจินตนา คุ้มภัย (2553)				X	X											
สุกานี นวกุล (2553)				X	X			X	X							

ตารางที่ ข2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

นักวิจัย/นักวิชาการ (ปี)	บารมี (Charisma)	แรงจูงใจ (Inspirational Motivation)	ความสามารถในการพิจารณาบุคคล (Individualized Consideration)	และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)	ระดับการศึกษา (Education Levels)	ระดับของประสบการณ์ (Experience Levels)	การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม (Participation in Training)
Bass (1985)	X	X	X	X			
Miller (2012)					X	X	X



ตารางที่ 3 องค์ประกอบของสมรรถนะขององค์กร

นักวิจัย/นักวิชาการ (ปี)	ทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources)			การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)		วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)						การจัดการความรู้และสารสนเทศ (Knowledge & Information Management)				อื่นๆ (Other)	
	ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)	ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource)	ทรัพยากรทางสังคม (Social Resource)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	การตัดสินใจ (Decision Making)	คุณค่า (Values)	บรรทัดฐาน (Norms)	วัฒนธรรม (Culture)	ทัศนคติ (Attitude)	ความร่วมมือกัน (Collaboration)	การประสานงาน (Coordination)	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	การจัดการสารสนเทศ (Information Management)	การสื่อสาร (Communication)	นวัตกรรม (Innovation)	ความรุนแรงของปัญหา (Problem Severity)	ช่องโหว่ของธุรกิจ (Business Vulnerability)
Leonard-Barton (1992)				X		X	X					X					
Robb (2003)	X																
Herbane, Elliott & Smartz (2004)	X			X				X					X				
Sanchez (2004)	X	X		X						X							
Kleef & Roome (2007)	X	X								X					X		
Cullen Coates & Associates (2008)	X							X				X					
Edgar & Lockwood (2008)	X																
Brewton, Danes, Stafford & Haynes (2010)	X	X	X														
Thompson (2010)				X							X						
Atkinson (2011)	X							X								X	X
Becraft (2011)	X			X		X											
Karim (2011)	X							X			X	X					
Stipicevic (2011)								X									
Walach (2011)	X			X				X	X						X		
Zangiski, Lima & Costa (2011)	X	X		X				X	X	X	X	X	X				
Asgary, Anjum & Azimi (2012)		X		X					X		X						
Gupta (2012)	X	X	X	X	X					X							
Rajaguru & Matanda (2012)				X				X									
Romine (2012)					X					X		X					
Wilson (2012)	X			X				X		X							
Carmeli, Friedman & Tishler (2013)									X								
Pal, Torstensson & Mattila (2013)	X	X						X			X						

ตารางที่ ข3 (ต่อ)

นักวิจัย/นักวิชาการ (ปี)	ทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources)			การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)		วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)						การจัดการความรู้และสารสนเทศ (Knowledge & Information Management)				อื่นๆ (Other)	
	ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)	ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource)	ทรัพยากรทางสังคม (Social Resource)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	การตัดสินใจ (Decision Making)	คุณค่า (Values)	บรรทัดฐาน (Norms)	วัฒนธรรม (Culture)	ทัศนคติ (Attitude)	ความร่วมมือกัน (Collaboration)	การประสานงาน (Coordination)	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	การจัดการสารสนเทศ (Information Management)	การสื่อสาร (Communication)	นวัตกรรม (Innovation)	ความรุนแรงของปัญหา (Problem Severity)	ช่องโหว่ของธุรกิจ (Business Vulnerability)
กฤตกร กัลยรัตน์ (2553)								X				X			X		
พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง (2553)	X			X	X												
สมจินตนา คุ้มภัย (2553)	X								X			X	X	X			

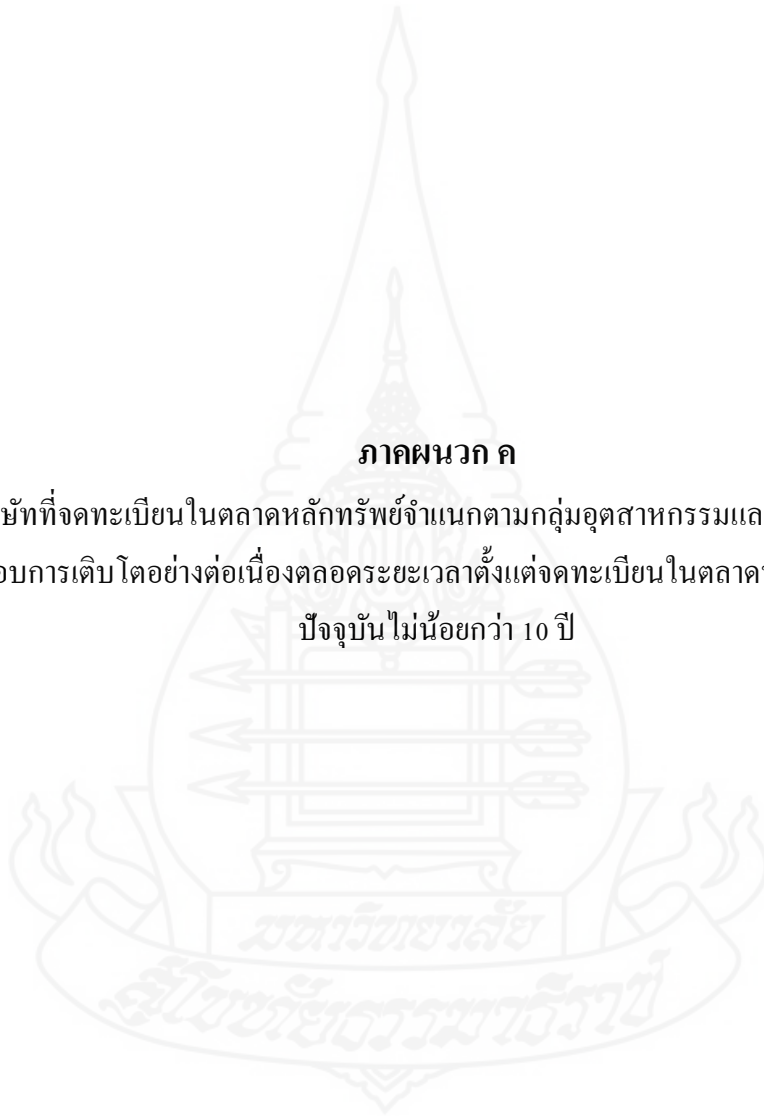


ตารางที่ ๗4 องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร

นักวิจัย/นักวิชาการ (ปี)	ความแข็งแกร่ง (Robustness)	ความสามารถทดแทนได้ (Redundancy)	ความมั่งคั่ง (Resourcefulness)	ความเร็ว (Rapidity)	ความคล่องตัว (Agile)	การปรับตัว (Adaptation)	การเปลี่ยนแปลง (Transformation)	การฟื้นฟูแบบซับซ้อน (Complexity Renewal)	หน้าที่ในการบำรุงรักษา (Maintain Function)	ระบบเชิงซ้อน (Multiple System States)
Tierney (2003)	X	X	X	X						
McDaniels, Chang, Cole, Mikawoz & Longstaff (2008)	X			X						
Zobel (2011)	X	X	X	X						
kantur & Iseri-Say (2012)	X	X	X	X						
Limnios, Mazzarol, Ghadouani & Schilizzi (2012)						X	X	X	X	X
Romine (2012)	X	X		X	X					

ภาคผนวก ค

รายชื่อบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจที่มีผล
ประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึง
ปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี



ตารางที่ ค รายชื่อบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวด
ธุรกิจที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาด
หลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี

ชื่อบริษัท	วันที่เข้าซื้อขายวันแรก
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ธุรกิจการเกษตร (15)	
1. บริษัท ห้างเฮ็นเอเซี่ยน ซีฟู๊ด จำกัด (มหาชน)	05 ก.ค. 2537
2. บริษัท ห้างเฮ็นโซติวัฒน์หาดใหญ่ จำกัด (มหาชน)	27 ก.พ. 2535
3. บริษัท เชียงใหม่โพรเซ่นฟู๊ดส์ จำกัด(มหาชน)	25 ม.ค. 2536
4. บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	16 พ.ค. 2537
5. บริษัท อีเทอนิล เอนเนอยี จำกัด (มหาชน)	10 ม.ค. 2535
6. บริษัท จีเอฟพีที จำกัด (มหาชน)	27 มี.ค. 2535
7. บริษัท ลีพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	26 ม.ค. 2533
8. บริษัท ปทุมไรชมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	16 ก.ย. 2536
9. บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	22 ส.ค. 2534
10. บริษัท ไทยลักซ์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	13 ก.ย. 2537
11. บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)	12 ม.ค. 2536
12. บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด 30 ก.ค. 2534 (มหาชน)	
13. บริษัท ไทยวาสดารซ์ จำกัด (มหาชน)	16 ธ.ค. 2528
14. บริษัท สหอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	30 เม.ย. 2534
15. บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	25 พ.ย. 2546
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร อาหารและเครื่องดื่ม (24)	
16. บริษัท อกริเฟียว โฮลดีงส์ จำกัด (มหาชน)	31 มี.ค. 2536
17. บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	02 ส.ค. 2536
18. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	21 ธ.ค. 2530
19. บริษัท ฟู๊ดแอนด์ริงส์ จำกัด (มหาชน)	03 ส.ค. 2537
20. บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	22 ธ.ค. 2531
21. บริษัท ลำสูง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	20 มี.ย. 2539
22. บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	13 มี.ค. 2535

ตารางที่ ค (ต่อ)

ชื่อบริษัท	วันที่เข้าซื้อขายวันแรก
23. บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	14 ต.ค. 2531
24. บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	25 ส.ค. 2547
25. บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)	25 ธ.ค. 2545
26. บริษัท เพอร์ซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	29 ธ.ค. 2530
27. บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน)	20 ม.ค. 2538
28. บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	19 ก.ค. 2528
29. บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	08 พ.ค. 2532
30. บริษัท ส. ขอนแก่นฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	27 เม.ย. 2536
31. บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	30 มิ.ย. 2518
32. บริษัท สุรพลฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	29 ก.ย. 2532
33. บริษัท ทรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน)	07 ส.ค. 2530
34. บริษัท ทอปปิคอลแคนนิง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	12 ม.ค. 2533
35. บริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	07 ธ.ค. 2521
36. บริษัท ทิปโก้ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	25 ก.ย. 2532
37. บริษัท ไทยยูเนียน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	22 พ.ย. 2537
38. บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	14 พ.ย. 2533
39. TWFP : บริษัท ไทยวาฟูดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	06 ธ.ค. 2532
สินค้าอุตสาหกรรม	กระดาษและวัสดุการพิมพ์ (1)
40. บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)	16 ธ.ค. 2547
สินค้าอุตสาหกรรม	บรรจุภัณฑ์ (14)
41. บริษัท เอ.เจ.พลาสติก จำกัด (มหาชน)	07 ธ.ค. 2533
42. บริษัท อลูคอน จำกัด (มหาชน)	10 พ.ย. 2532
43. บริษัท ฝาจีบ จำกัด (มหาชน)	30 ธ.ค. 2520
44. บริษัท เอ็นอีพี อสังหาริมทรัพย์และอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	16 ก.ค. 2530
45. บริษัท นิปปอน แพ็ค(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	16 มิ.ย. 2537
46. บริษัท โพลีเพ็คซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	15 ธ.ค. 2547
47. บริษัท สหมิตรถังแก๊ส จำกัด (มหาชน)	03 ธ.ค. 2534

ตารางที่ ค (ต่อ)

ชื่อบริษัท	วันที่เข้าซื้อขายวันแรก
48. บริษัท เอส. แพ็ค แอนด์ พรินท์ จำกัด (มหาชน)	30 มี.ค. 2547
49. บริษัท อุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย จำกัด (มหาชน)	14 มิ.ย. 2537
50. บริษัท ไทยฟิล์มอินคัสตรี จำกัด (มหาชน)	29 ธ.ค. 2532
51. บริษัท ทานตะวันอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	01 ธ.ค. 2537
52. บริษัท อุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)	10 พ.ย. 2532
53. บริษัท ไทย โอ.พี.พี. จำกัด (มหาชน)	02 พ.ค. 2534
54. บริษัท ไทยบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ จำกัด (มหาชน)	06 พ.ย. 2533
สินค้าอุตสาหกรรม	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ (9)
55. บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	19 ก.ย. 2538
56. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	24 ส.ค. 2533
57. บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	08 ต.ค. 2534
58. บริษัท ไทยโพลีอะคริลิก จำกัด (มหาชน)	28 ธ.ค. 2537
59. บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	08 พ.ค. 2527
60. บริษัท ยูเนียนพลาสติก จำกัด (มหาชน)	30 ธ.ค. 2520
61. บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	23 ก.พ. 2538
62. บริษัท ไวท์กรุป จำกัด (มหาชน)	11 เม.ย. 2522
63. บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)	19 พ.ย. 2533
สินค้าอุตสาหกรรม	ยานยนต์ (12)
64. บริษัท อาปิโก ไฮเทค จำกัด (มหาชน)	17 ต.ค. 2545
65. บริษัท ไทยสโตนเรจ แบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)	10 ก.พ. 2538
66. บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	29 เม.ย. 2534
68. บริษัท ฮั่วฟง รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	15 ธ.ค. 2546
69. บริษัท อีโนเว รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	25 ส.ค. 2537
70. บริษัท เอสเอ็มซี พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	06 ม.ค. 2532
71. บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	09 ม.ค. 2541
72. บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	10 พ.ค. 2534

ตารางที่ ค (ต่อ)

ชื่อบริษัท	วันที่เข้าซื้อขายวันแรก
67. บริษัท กู๊ดเยียร์(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	30 มิ.ย. 2521
73. บริษัท ที.กรุงเทพอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	30 ก.ย. 2547
74. บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)	27 ก.พ. 2535
75. บริษัท ไทยรุ่งยูนิเวนคาร์ จำกัด (มหาชน)	21 พ.ย. 2537
สินค้าอุตสาหกรรม	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร (7)
76. บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)	16 ธ.ค. 2518
77. บริษัท ฟรุททาวา เม็ททัล (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	06 ก.พ. 2540
78. บริษัท กุลธรเคอร์บี จำกัด (มหาชน)	01 มี.ค. 2534
79. บริษัท พัฒน์กล จำกัด (มหาชน)	31 มี.ค. 2535
80. บริษัท เอส เอ็น ซี พอร์เมอร์ จำกัด (มหาชน)	21 ต.ค. 2547
81. บริษัท ที.ซี.เจ.เอเชีย จำกัด (มหาชน)	14 พ.ย. 2538
82. บริษัท วโรปกรณ์ จำกัด (มหาชน)	30 ก.ค. 2534
สินค้าอุตสาหกรรม	เหล็ก (14)
83. บริษัท เอเชีย เมทัล จำกัด (มหาชน)	13 ส.ค. 2547
84. บริษัท แคลปิทอล เอ็นจิเนียริง เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน)	10 พ.ค. 2534
85. บริษัท จี เจ สตีล จำกัด (มหาชน)	02 ก.ค. 2539
86. บริษัท โพลโค-ไทยน็อกซ์ จำกัด (มหาชน)	14 ธ.ค. 2547
87. บริษัท แมกซ์ เมทัล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	08 ก.พ. 2539
88. บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)	08 พ.ย. 2547
89. บริษัท สามชัย สตีล อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	15 ก.ย. 2547
90. บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	08 ก.ย. 2537
91. บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)	15 ม.ค. 2539
92. บริษัท ไทย-เยอรมัน โปรดัคส์ จำกัด (มหาชน)	19 ม.ค. 2538
93. บริษัท ไทยแลนด์ไอออนเว็คส์ จำกัด (มหาชน)	25 ม.ค. 2536
94. บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	29 พ.ย. 2545
95. บริษัท ไทยไวร์โปรดักท์ จำกัด (มหาชน)	24 ต.ค. 2532

ตารางที่ ค (ต่อ)

ชื่อบริษัท	วันที่เข้าซื้อขายวันแรก
96. บริษัทไทยคุณ เวิลด์ไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	11 ธ.ค. 2546
สินค้าอุปโภคบริโภค	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน (10)
97. บริษัท คอมพาสส์ อีสต์ อินดัสตรี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	23 มี.ค. 2536
98. บริษัท ดี.ที.ซี.อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)	27 มี.ค. 2535
99. บริษัท แฟนซีวูด อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)	22 ส.ค. 2537
100. บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวกร จำกัด (มหาชน)	06 พ.ค. 2531
101. บริษัท กันยงอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)	11 พ.ค. 2537
102. บริษัท โมเดอร์นฟอรั่มกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	11 มี.ค. 2535
103. บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)	19 ส.ค. 2536
104. บริษัท ร็อกเวิช จำกัด (มหาชน)	26 ก.ค. 2537
105. บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	27 มี.ค. 2535
106. บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)	02 ต.ค. 2534
สินค้าอุปโภคบริโภค	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์ (4)
107. บริษัท แจกเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)	24 ก.ย. 2533
108. บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)	07 ส.ค. 2530
109. บ.เอส แอนด์ เจ อินเตอร์เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	06 ก.ย. 2531
110. บริษัท ชันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)	01 ส.ค. 2545
สินค้าอุปโภคบริโภค	แฟชั่น (22)
111. บริษัท แอสเซท ไบรท์ จำกัด (มหาชน)	21 ธ.ค. 2521
112. บริษัท เอเชียไฟเบอร์ จำกัด (มหาชน)	08 มี.ย. 2519
113. บริษัท บุคคินิวซิติ จำกัด (มหาชน)	02 พ.ย. 2530
114. บริษัท คาสเซอร์ฟิคโซลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	11 มี.ค. 2535
115. บริษัท ซี.พี.แอล.กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	19 ธ.ค. 2537
116. บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	21 ธ.ค. 2521
117. บริษัท ลัคกี้เท็กซ์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)	17 มี.ค. 2532
118. บริษัท นิวซิติ (กรุงเทพฯ) จำกัด (มหาชน)	30 ก.ย. 2520

ตารางที่ ค (ต่อ)

ชื่อบริษัท	วันที่เข้าซื้อขายวันแรก
119. บริษัท แปนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน)	19 พ.ค. 2531
120. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)	29 ก.ย. 2531
121. บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	06 ก.ค. 2533
122. บริษัท สว่างเอ็กซ์พอร์ต จำกัด (มหาชน)	04 ก.ค. 2534
123. บริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด (มหาชน)	25 มิ.ย. 2518
124. บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)	21 ก.ค. 2530
125. บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทิจ จำกัด (มหาชน)	22 ก.ค. 2530
126. บริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน)	04 ม.ค. 2528
127. บริษัท โรงงานผ้าไทย จำกัด (มหาชน)	22 ธ.ค. 2530
128. บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	22 ก.ย. 2532
129. บริษัท ไทยโทเรเท็กซ์ไทล์มิลลส์ จำกัด (มหาชน)	29 ต.ค. 2524
130. บริษัท ยูเนี่ยนไฟโอเนียร์ จำกัด (มหาชน)	21 เม.ย. 2521
131. บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)	20 พ.ย. 2523
132. บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)	27 ธ.ค. 2526



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษา การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร
3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร
4. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 35 ข้อ
 - ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (คำถามแบบปลายเปิด) จำนวน 5 ข้อ
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

(นางสาวธิดาพร ทองเรือง)

นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาสุโขทัยธรรมาธิราช

โปรดส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่.....

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) หมายถึง การจัดการแบบองค์รวมที่ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อกรดำเนินธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นกรอบสำหรับความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคาม ซึ่งจะช่วยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชื่อเสียง ตราสินค้า และกิจกรรมในการสร้างคุณค่าได้ โดยมีผลประกอบการเติบโตอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของประธานกรรมการ ประธานกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการ ในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competence) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานในระบบหลักขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย

ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม โดยสามารถดำเนินงานในระบบหลักขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หรือสามารถควบคุมระดับความเสียหายและระยะเวลาที่เกิดความเสียหายให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้การเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาว่า ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทตามความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย X ลงในช่องระดับของคะแนน ข้อละ 1 ช่อง

ความคิดเห็นระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ความคิดเห็นระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ความคิดเห็นระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ความคิดเห็นระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร						
2.1	เป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือ สรีรธา ใจกว้างใจ และทำให้ผู้ตามภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน					
2.2	เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
2.3	เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่จะจูงใจให้ผู้ตามทำงานโดยมอบหมายงานที่มีความหมายและท้าทายให้					
2.4	เป็นผู้ที่ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคและเสริมความคิดสร้างสรรค์					
2.5	เป็นผู้ที่มีมอบหมายงาน โดยพิจารณาถึงความสามารถและการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล					
2.6	เป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อท้าทายความสามารถ					
2.7	เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.8	เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร						
2.9	พนักงานทุกระดับชั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง					
2.10	องค์กรมีทรัพยากรทางการเงิน อาทิ เงินลงทุน สภาพคล่องทางการเงิน ฯลฯ สูง					
2.11	องค์กรมีทรัพยากรทางสังคม อาทิ ชื่อเสียง เครือข่ายทางสังคม ฯลฯ สูง					
2.12	คณะผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์สูง					
2.13	คณะผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์สูง					
2.14	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรในส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี					
2.15	พนักงานทุกระดับชั้นมีทัศนคติเชิงบวกในการส่งเสริมการปฏิบัติงานสูง					
2.16	มีการร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับชั้นสูง					
2.17	การประสานงานกันทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง					
2.18	การจัดการความรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง					
2.19	การจัดการสารสนเทศทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง					
2.20	การสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง					
2.21	องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอทั้งนวัตกรรมทางด้านสินค้า การให้บริการ และการบริหารจัดการ					
คำถามเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร เมื่อประสบภาวะวิกฤตหรือภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร						
2.22	มีความสามารถในการรับมือสูง โดยไม่เกิดความเดือดร้อนเสียหายต่อการทำงาน					
2.23	มีความสามารถในการรับมือสูง โดยไม่เกิดการสูญเสียการทำงาน					
2.24	มีความสามารถตอบสนองความต้องการการทำงานได้สูง ในกรณีที่เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องในการทำงานของระบบทำงานหลัก					
2.25	มีความสามารถตอบสนองความต้องการการทำงานได้สูง ในกรณีที่มีการสูญเสียการทำงานของระบบทำงานหลัก					
2.26	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น บุคลากร เครื่องจักร สถานที่ ฯลฯ เพื่อให้ตรงกับลำดับความสำคัญของงานได้เป็นอย่างดี					
2.27	มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น บุคลากร เครื่องจักร สถานที่ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2.28	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานในเวลาที่เหมาะสม					
2.29	มีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม					
คำถามเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ						
2.30	องค์กรมีผลประกอบการในระดับสูง เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					
2.31	องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรสูง เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					
2.32	สินค้าหรือบริการเป็นที่นิยมในระดับสูง เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					
2.33	มีส่วนแบ่งการตลาดในระดับสูง เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					
2.34	พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูง เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					
2.35	พนักงานมีจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (คำถามแบบปลายเปิด)

3.1 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าสมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

.....

.....

.....

3.4 สิ่งใดที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

.....

.....

.....

3.5 ข้อเสนอแนะวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ตัวอย่างเช่น ผลประกอบการ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการรับมือกับภาวะวิกฤต ฯลฯ)

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือและการอุทิศเวลาอันมีค่าของท่านต่อการวิจัย

**หากท่านต้องการผลการวิจัยในครั้งนี โปรดกรณาระบุชื่อ-ที่อยู่
เพื่อผู้วิจัยจะได้จัดส่งข้อมูลสรุปผลการวิจัยให้เมื่อการวิจัยได้เสร็จสิ้นแล้ว**

กรุณาส่งแบบสอบถามกลับโดยทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ปรากฏบนซองที่แนบมาพร้อมกันนี้

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก





สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

6 มกราคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานคุณฉันทินิพนธ์

เรียน ท่านกรรมการผู้จัดการ

สิ่งที่แนบมาด้วย คำถามในการสัมภาษณ์

ด้วยข้าพเจ้านางสาวธิดาพร ทองเรือง นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจคุณฉันทินิพนธ์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังศึกษาคุณฉันทินิพนธ์หัวข้อเรื่อง “ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย” ซึ่งในกระบวนการศึกษามีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความรู้และประสบการณ์โดยตรงด้านการจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management)

ในการนี้ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านสละเวลาเพื่อให้ข้อคิดเห็นเรื่องดังกล่าว โดยขอนัดหมายสัมภาษณ์ท่านในวัน เวลา และสถานที่ ตามที่ท่านสะดวกและเห็นสมควร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น และหากท่านไม่ประสงค์จะให้เปิดเผยข้อมูลในส่วนตัว ผู้วิจัยยินดีที่จะดำเนินการตามความประสงค์ของท่านต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวธิดาพร ทองเรือง

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจคุณฉันทินิพนธ์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

เบอร์โทรศัพท์ 087-980-9666

Email: tidabhorn@gmail.com

**คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ
9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร
10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณนิพนธ์:

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นราศรี ไววนิชกุล

รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล

รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัด

อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก



รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. นายปัญญา ชุตติวิวงศ์
Senior Vice President of Investor Relations and Company Secretary
บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)
2. นางเอี่ยมพร ภมรบุตร
รองกรรมการผู้จัดการ
บริษัท อลูคอน จำกัด (มหาชน)
3. นายวิวัฒน์ ตริลลิต
กรรมการผู้จัดการบริษัท
พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)
4. นายธนวัฒน์ กุลประเสริฐรัตน์
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล/กฎหมาย
บริษัท ไทยโพลีอะคริลิก จำกัด (มหาชน)
5. นายธีรเมศร์ พิชิตชัยศิลป์
Quality Assurance Supervisor
บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)
6. นายกันชิง เทพหัสติน ณ อยุธยา
ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร
บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ภาคผนวก ข
การสัมภาษณ์เชิงลึก



การสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับที่ 1

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สื่อสารเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ให้พนักงานทุกระดับชั้นรับรู้ เพื่อให้จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้พร้อมๆกัน
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอันดับหนึ่งที่จะทำให้้องค์กรสามารถเดินหน้าไปได้ ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะทำให้้องค์กรสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้ สมรรถนะด้านการเงินเป็นเป็นสิ่งสำคัญอันดับรองลงมา
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ความยืดหยุ่นของการบริหารงานขององค์กรโดยรวมของผู้บริหาร เนื่องจากปัญหาเกิดได้ตลอดเวลา แต่หากสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของลักษณะสังคม ตลาด หรือการเงิน จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้ เช่น สินค้าของบริษัทคืออาหารและมีแนวโน้มเปลี่ยนไปในแต่ละปี การทำธุรกิจจะต้องยืดหยุ่นไปตามแนวโน้มการบริโภคของผู้บริโภค ซึ่งทำให้องค์กรดำเนินอย่างต่อเนื่องไปได้
4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรบุคคล
5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

มีผล ผู้นำที่เก่งจะเป็นคนกำหนดทิศทาง และนโยบายขององค์กรในระยะยาวได้ และสามารถนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้
6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

มีผล หากสมรรถนะขององค์กรหมายถึงว่า องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สมรรถนะขององค์กรจะมีผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างแน่นอน

7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
 หลักการบริหารไม่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือแต่ละองค์กรจะตอบรับต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรมันคนละแบบกัน เช่น น้ำผลไม้จะมีปัจจัยที่เป็นสิ่งเร้าต่อองค์กรในเชิงของทางด้านการตลาดแตกต่างกับธุรกิจที่เป็นประเภทรถยนต์

8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ
 ด้านคุณภาพคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต้องมีความพึงพอใจ หรือ CSR Index อาจจะเกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กรได้ด้วย หรืออาจมองขนาดมูลค่ากิจการในตลาด (Market Capitalization)

9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร
 การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างแรกคือการทำงานเป็นทีม และการจัดการทรัพยากรบุคคล เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรต่อไป ในเชิงของธุรกิจต้องมองกลยุทธ์ที่จับกระแสของผู้บริโภคต่อไปในอนาคต เพราะยังไ้เป็นสินค้าบริโภค ดังนั้นแนวโน้มของผู้บริโภคเป็นสิ่งที่สำคัญ และในเชิง CSR ทั้งคู่ค่า ผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค ต้องพิจารณาอย่างรอบด้านมากที่สุด รวมถึงการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม ต้องพิจารณาให้ครบถ้วนและทำดียิ่งๆขึ้นไปในแต่ละปี จะต้องพิจารณาว่าจะขับเคลื่อนผู้เกี่ยวข้องอย่างไร เช่น หากองค์กรจะเติบโตขึ้นคู่ค้า และซัพพลายเออร์ต้องเติบโตตามไปด้วย เมื่อเติบโตในลักษณะแบบนี้ ผู้ถือหุ้นได้ผลตอบแทนที่ดีในเชิงของเงินปันผลหรือกำไรของบริษัท ลูกค้านี้ได้รับสินค้าที่ถูกต้องแล้วก็ตรงใจที่ต้องการจะบริโภคต่อไปในอนาคต ในเชิงสังคมสิ่งแวดล้อมก็คือการดูแลทั้งชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งถูกพิจารณาเป็นองค์ประกอบทั้งหมด

10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในส่วนตลาดหลักทรัพย์ สนับสนุนในด้านกฎเกณฑ์ที่มาสนับสนุนความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรืออาจเป็นในลักษณะของการอบรมให้กับพนักงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อที่จะเข้าใจว่าความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งๆขึ้นไปในอนาคต

ในส่วนรัฐบาล สนับสนุนการเปิดตลาดต่างประเทศใน AEC เพราะ AEC เป็นตลาดที่ดีและอำนวยความสะดวกในเรื่องส่งออกสินค้าไทยไปยังต่างประเทศมากขึ้น

การสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับที่ 2

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้นำที่เก่ง มีวิสัยทัศน์ ชี้อัตย์ มุ่งธุรกิจขององค์กรทะลุปรุโปร่ง ไปถึงอนาคต วางแผน ทั้งระยะสั้น กลาง ยาว
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ต้องมีหลายด้านประกอบกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตและการตลาดต้องแข็งแกร่ง
ตลาดต้องสามารถขยายได้ ต้องมองธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศให้สามารถ
ขยายไปได้ทุกภูมิภาคทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเอเชีย ออสเตรเลีย แอฟริกาใต้ ธุรกิจของเรามีหลาย
ประเภท ได้แก่ เหมืองอลูมิเนียม กระจบออลูมิเนียม และหลออลูมิเนียม แต่ละสินค้าของเราต้อง
สร้างความเป็นที่ 1 ให้ได้ไม่ว่าจะเป็นที่ 1 ในเอเชียหรือที่ 1 ของโลก นั่นคือเราต้องมีสมรรถนะทาง
นี้เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจของเราเติบโตไปอย่างต่อเนื่อง

การผลิต ต้องมีเครื่องจักรที่มีกำลังการผลิต (Capacity) เพียงพอที่จะผลิตสินค้าเพื่อป้อน
ตลาดที่เป็นลูกค้าระดับใหญ่ได้ เราต้องมีเครื่องจักรที่ทันสมัย Hi-Speed ซึ่งเทคโนโลยีก็จะสำคัญต่อ
การผลิต
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เนื่องจากเรามีสัดส่วนการส่งออกคิดเป็น
ร้อยละ 60 ของกำลังการผลิตทั้งหมด เพราะฉะนั้นการที่ค่าเงินมีการแกว่งมากๆจะทำให้ไม่สามารถ
ควบคุมต้นทุนได้ ซึ่งเราจะใช้วิธี Natural Hedge นั่นคือขายเป็นสกุลเงิน ในขณะที่เดียวกันก็ซื้อเป็น
สกุลเงิน เพราะฉะนั้นวิธีการนี้จะเป็นการ Offset เพื่อป้องกัน ทำให้ถ้ามีการกระทบกระเทือนเราก็
จะมี Backup เอาไว้ส่วนหนึ่งด้วยการทำ Natural Hedge เอาไว้

ด้านแรงงาน Skill Labor ก็ทำให้เรากระเทือนได้เพราะบางครั้งประเทศไทยสร้างคนไม่
พอ สร้างคนไม่ทัน และไม่สนับสนุนให้คนเรียนด้านวิชาชีพ ทำให้คนไปเรียนมาเป็นคอมพิวเตอร์
นั่งทำงานบนโต๊ะอย่างเดียว คิดว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่พยายามที่จะทำให้อุตสาหกรรมเติบโต
เพราะฉะนั้นเตรียมแรงงานอย่างไรให้พอ ซึ่งปัจจุบันเราใช้วิธี In-house Training ของเราเอง เราก็จะ
มีการสร้างหลักสูตรการทำงาน รับคนมาจากช่างหรือจากเด็กจบมัธยมศึกษาตอนปลายมาอบรมเป็น
เวลา 3 ปี ก็ให้เทียบเท่ากับเด็กที่จบจากสถาบันอาชีวศึกษา (Vocational School)

ด้านการตลาด คู่แข่งเกิดขึ้นเยอะ คู่แข่งทั้งเกิดขึ้นและคู่แข่งเดิมๆขยายกำลังการผลิต เพราะฉะนั้นเราพยายามจะทำให้เป็นที่ 1 ในเอเชียโดยที่เราต้องมีกำลังการผลิตที่เพียงพอ คู่แข่งที่จะเข้ามาก็ต้องศึกษาเหมือนกันว่าการที่จะเข้ามาแข่งขันกับเราซึ่งมีศักยภาพขนาดนี้จะได้หรือไม่ นั่นคือการแข่งขันในตลาด แต่ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบเรา เช่น บรรจุภัณฑ์ (Packaging) ประเภทนี้เปลี่ยนแปลงจากอูมิเนียมไปเป็นลามิเนต เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ถ้าเกิดขึ้นก็จะกระทบเราทันที ดังนั้นเราก็ต้องพัฒนาไปสู่บรรจุภัณฑ์ในรูปแบบอื่นๆ

4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร

5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

มีผลแน่นอน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ถึงจะมองตลาดออก ถึงจะเตรียมตัวพัฒนาเครื่องจักรให้ขึ้นไปตามนั้น ในอดีตเครื่องจักรเก่ามีความสามารถพิมพ์ได้เพียง 4 สี แต่ในปัจจุบันมีการใช้งานถึง 8-9 สี ถ้าผู้นำไม่มีความรู้ในเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ดีพอ ก็ไม่สามารถผลักดันสิ่งเหล่านี้ได้ อยากรู้ก็ตาม ผู้นำก็ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและต้องเป็นคนดีด้วย เก่งอย่างเดียวไม่ได้ ในโลกธุรกิจทุกวันนี้จะเห็นได้ว่า 2-3 ปีที่ผ่านมาบริษัทหลายๆบริษัทได้ล้มสลายไม่ว่าจะต่างประเทศหรือในประเทศ ถ้าโกงก็ล้มทั้งบริษัท ดังนั้นผู้นำก็ต้องมีการกำกับกิจการที่ดีด้วย (Good Governance)

6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

มีผล เพราะสมรรถนะขององค์กรกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกัน

7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ถ้าจะเปรียบเทียบสินค้าของเรากับสินค้าแฟชั่น สินค้าแฟชั่นจะเป็นประเภทที่มาแล้วก็ไป แต่บรรจุภัณฑ์ (Packaging) เป็นสิ่งที่มาบรรจุสินค้าข้างในอีกที เพราะฉะนั้นสินค้ามีผู้ผลิตผลิตออกมา แต่ต้องมีการหาสิ่งที่มาบรรจุ เราก็ถือว่าบรรจุภัณฑ์เป็นสินค้าที่มีการเติบโตค่อนข้างต่อเนื่อง และความต้องการของโลกในแง่ของบรรจุภัณฑ์ประเภทกระป๋อง ถ้ามองดูแล้วตลาดไม่สดใสก็คงไม่มีคู่แข่งเข้ามาร่วมแข่งขันในตลาดเยอะ ตอนนี้ก็มีคนเข้ามาและอยากจะผลิตในบางประเทศ เช่น ประเทศแถบ Middle East ซึ่งในก่อนหน้าเคยซื้อจากยุโรปหรือรัสเซีย ตอนนี้ก็มีความคิดผลิตป้อนอุตสาหกรรมในประเทศ นั่นก็เท่ากับว่าตลาดของบรรจุภัณฑ์ประเภทนี้ยัง

เติบโตได้อย่างมากและต่อเนื่อง แต่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงขนาด การออกแบบ (Design) หรือปรับสูตรสินค้าข้างใน ซึ่งสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Product) เหล่านี้มีการพัฒนาตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม บรรจุภัณฑ์ประเภทกระป๋องก็ยังคงอยู่

8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

อัตราการเติบโตของยอดขายทั้งยอดขายและจำนวนชิ้น เรามีทั้งบรรจุภัณฑ์ (Packaging) และวัตถุดิบ (Raw Material) ที่เรียกว่าเหรียญ ยิ่งถ้าตลาดพวกนี้เติบโต ตลาดวัตถุดิบก็ต้องเติบโตตาม เพราะฉะนั้นจากยอดหมื่นตันกลายเป็นสองหมื่นตันเป็นการเติบโตแบบก้าวกระโดด อย่างเช่น หลอดมีการเติบโตปีละ 3-4 เปอร์เซ็นต์ แต่ก็เติบโตเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร

การตลาด คือลูกค้าต้องเป็นผู้ที่เชื่อว่าเขาจะเติบโตหรือไม่ เพราะฉะนั้นหากเราจะต้องลงทุนซื้อเครื่องจักร เราต้องมองไปอีก 2 ปีข้างหน้า อีก 2 ปีข้างหน้าตลาดด้านนี้ก็ยังคงอยู่ เพราะฉะนั้นหากแนวโน้มของลูกค้ามีการเติบโต เราจะต้องมีการบริหารจัดการวางแผนเตรียมการเพื่อรองรับสิ่งเหล่านี้ สรุปว่าการปรับตัวตามแนวโน้ม (Trend) ของตลาดจะเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจได้

10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การจัดการคอร์ปชั่นของภาครัฐบาล

การรักษาเสถียรภาพของค่าเงินในระยะยาว

การส่งเสริมการสร้างแรงงานฝีมือ (Skill Labor) เพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่าง Mechanics และช่าง Electronics

การสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับที่ 3

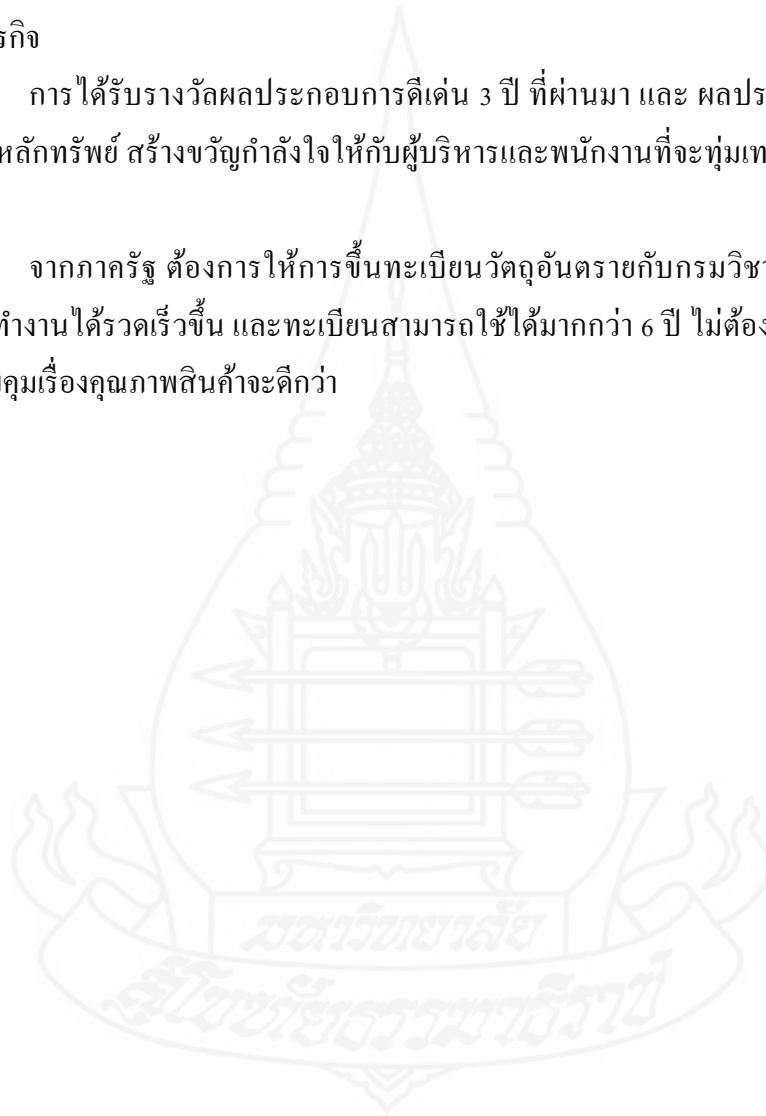
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ผู้นำที่ซื่อสัตย์สุจริต ทুমเทเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสำหรับหลายพีชปลุก และเหมาะกับหลายๆพื้นที่ มีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือกับเกษตรกรมากกว่า 30 ปี
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ผลิตสินค้าที่หลากหลายได้ตามคำสั่งซื้อได้ตรงตามความต้องการและส่งได้ตามเวลาจากความชำนาญ
4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
พนักงานมีประสบการณ์สูง ซื่อสัตย์กับองค์กร อยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน Turn Over ต่ำมาก
5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
-
6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
-
7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
บริษัทมีเพียงเคมีเกษตรเป็นสินค้าเท่านั้น
8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ
ผลประกอบการ

9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร
เติบโตอย่างมั่นคง ต่อเนื่อง แต่ไม่ก้าวกระโดด

10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน
คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่อง
ทางธุรกิจ

การได้รับรางวัลผลประกอบการดีเด่น 3 ปี ที่ผ่านมา และ ผลประกอบการยอดเยี่ยม
จากตลาดหลักทรัพย์ สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้บริหารและพนักงานที่จะทุ่มเทเพื่อความสำเร็จยิ่งๆ
ขึ้นไป

จากภาครัฐ ต้องการให้การขึ้นทะเบียนนวัตกรรมวิทยาด้านการเกษตร มีความ
คล่องตัว ทำงานได้รวดเร็วขึ้น และทะเบียนสามารถใช้ได้มากกว่า 6 ปี ไม่ต้องต่อทะเบียนกันบ่อย
ขอให้ควบคุมเรื่องคุณภาพสินค้าจะดีกว่า



การสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับที่ 4

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารควรต้องเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในลักษณะของการมองการประกอบการของธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และปัจจัยแวดล้อม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นลักษณะช่วงเวลาคือระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตไปอย่างต่อเนื่องได้
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรต้องคำนึงถึงพื้นฐานด้านทรัพยากรขององค์กรเป็นลำดับต้น เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ ทั้งนี้การจัดการและการวางแผนด้านทรัพยากรจึงถือเป็นปัจจัยสูงสุดในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

เนื่องด้วยบริบทของการจัดการและสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้ องค์กรจึงต้องมีความพร้อมในด้านการจัดการในส่วนของ การเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักในการปรับตัวและวางแผนในการดำเนินการและบริหารงานขององค์กร บริษัทเห็นและเข้าใจปัจจัยดังกล่าวเป็นอย่างดีจึงได้มีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของการปรับตัวและสร้างความพร้อมต่อสภาพการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก
4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จะต้องสร้างความพร้อมตั้งแต่จากภายในพื้นฐานขององค์กร ตั้งแต่ระบบโครงสร้าง ความรู้ความเข้าใจของพนักงานจนถึงฝั่งองค์กร และอาจรวมไปถึงเครื่องมือ เครื่องมือในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นหลักประกันได้ว่า องค์กรจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรในเชิงบวกสูง ถ้าเป็นต่างประเทศที่ System ดีๆ มองว่าอาจจะมียุทธศาสตร์น้อย แต่สำหรับในประเทศไทยจะมีผลเยอะ ถือว่าภาวะผู้นำมีผลอย่างมาก โดยตรงต่อสมรรถนะขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายไม่ว่าจะเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบก็ตาม

6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

สมรรถนะขององค์กรมีผลโดยตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีระบบการจัดการที่ชัดเจน ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีการมองภาพธุรกิจโดยแบ่งช่วงเป็นระยะของการจัดการธุรกิจ ซึ่งย่อมส่งผลต่อการจัดการธุรกิจและการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ในลักษณะของ Concept จะเหมือนกันในลักษณะของการมองในเรื่องของปัจจัย ซึ่งน่าจะมองเป็นลักษณะปัจจัยภายนอกและภายใน รวมถึงเงื่อนไขของระยะเวลาในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ถ้าหากมองในด้านของลักษณะเฉพาะของธุรกิจแล้ว ธุรกิจและการประกอบธุรกิจในแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของธุรกิจและการดำเนินธุรกิจนั้นๆ

8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกส่วนต้องมีส่วนร่วมใช้ประกอบเกณฑ์การวัดการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้นก็ต้องได้รับผลตอบแทนที่ดี ลูกจ้างได้รับผลตอบแทนเพิ่ม มีสวัสดิการที่ดี ชุมชนมีสุข ลูกค้าก็ได้ใช้ของสมราคา คุณภาพดี เป็นต้น

9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร

การจัดการธุรกิจจากปัจจุบันนี้เป็นต้นไป ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับองค์กรอย่างจริงจัง องค์กรจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนหากแม้ไม่ได้นำเอาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ ซึ่งจะต้องมีการตรวจติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายที่วางไว้บรรลุผล

10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เนื่องด้วยภาวะการณ์ในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านถือเป็นปัจจัยเสี่ยงอันดับต้นๆขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์หรือไม่ก็ตาม จึงอยากให้ตลาดหลักทรัพย์แชร์ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการจัดการปัจจัยเสี่ยงและมีแนวทางปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ



การสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับที่ 5

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ไม่ยึดติดกับอะไรแบบดั้งเดิม
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ผู้บริหารและ บุคลากรของบริษัท
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ความเร็ว ราบรื่น และชัดเจนของการตัดสินใจของผู้บริหาร จำนวนคนในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ควรเกิน 2-3 คน และไม่ควรมีขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่มากเกินไป เพราะจะส่งผลให้เกิดความล่าช้า
ควรมี Subcontract 2 – 3 ราย เพื่อรองรับงานของบริษัท หากบริษัทประสบภาวะที่ไม่สามารถดำเนินการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในปริมาณและเวลาที่กำหนดไว้
ควรมีหน่วยงานที่เฝ้าติดตาม (Monitor) สภาพการณ์และสถานะตลาดจากภายนอก เพื่อสามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันที
4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจ มีทำงานเป็นทีม (Team Work) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และการมีระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ ISO 9001
5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
มีผล ผู้นำจะเป็นส่วนที่ขับเคลื่อนสมรรถนะขององค์กร
6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
มีผล บริษัทที่สมรรถนะดีย่อมส่งผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ

7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
โดยหลักคล้ายคลึงกัน คือ สิ่งที่ขับเคลื่อน (Drive) ธุรกิจเหมือนกัน แตกต่างกันตรง
สินค้าของธุรกิจนั้นๆ เช่น ภาระสำหรับอาหารจะเน้นการออกแบบ (Design) เราก็ต้องดูแนวโน้ม
(Trend) ของผู้บริโภค ซึ่งแนวโน้มของผู้บริโภคจะเป็นในกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้สูงอายุ ส่วนสินค้าอื่นๆ
เช่น พาเลท อาจจะเน้นที่ความคงทนแข็งแรง
8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ
ราคาหุ้นและมูลค่าทางการตลาด
9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร
ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมและแนวโน้มทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว
10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน
คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่อง
ทางธุรกิจ
ด้านภานำเข้าของวัตถุดิบหลักในการผลิต เช่น เม็ดพลาสติก หากซื้อในประเทศไทย
ราคาสูงมาก และในการนำเข้าจากต่างประเทศแม้ราคาถูกแต่ก็เมื่อรวมกับภานำเข้า ก็ทำให้ต้นทุน
สูง ส่งผลต่อความสามารถในแข่งขันในระดับสากล

การสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับที่ 6

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรแบบใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
 - 1.1 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในธุรกิจนั้นๆ ในแนวทางและเป้าหมายขององค์กร
 - 1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าหลายๆสถานการณ์รวมไปถึงเรื่องการพัฒนาองค์กรในหลายๆด้านจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงบางครั้งผู้นำก็ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย
 - 1.3 ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทั้งผู้บริหารเองและกับพนักงานในองค์กร
 - 1.4 การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ยุติธรรมในการบริหารองค์กร
2. สมรรถนะขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือความสามารถในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ
3. ความยืดหยุ่นขององค์กรด้านใดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

หลักสำคัญอันดับแรกคือความยืดหยุ่นที่จะต้องเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอกมันเกิดขึ้นค่อนข้างจะมีความถี่และมีความความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภาวะการณ์ที่เกิดจากมนุษย์และภาวะการณ์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ ความยืดหยุ่นในการรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกธุรกิจก็น่าจะมีโอกาสในการอยู่รอดได้ และก้าวหน้าพัฒนาไป
4. ปัจจัยใดภายในองค์กรจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านบุคลากร เพราะว่าธุรกิจจะเดินหน้าไปได้ไม่เฉพาะตัวผู้นำอย่างเดียว ต้องบุคลากรในองค์กรด้วย นั่นหมายความว่าคัดเลือก (Recruit) คนที่เก่งคนที่ดีเข้ามาต้องมีกระบวนการ การพัฒนาคนเก่งและคนดีที่วันนี้ให้เก่งยิ่งขึ้นไปให้ดียิ่งขึ้นไปก็ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาเช่นกัน และเมื่อพัฒนาเสร็จก็ต้องรักษา ก็ต้องมีวิธีการที่จะรักษาและเก็บคนที่เก่งและดีเหล่านั้นไว้ และสุดท้ายเป็นเรื่องของการให้ผลตอบแทน จริงๆแล้วก็เป็นส่วนหนึ่งของการรักษาคนไว้ แต่ขอแยกมาเพิ่มขึ้นคือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับคนที่เก่งและดีเหล่านั้น

5. ภาวะผู้นำมีผลต่อสมรรถนะขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

มีความสัมพันธ์กันอยู่แล้ว ถ้าผู้นำองค์กรมีสมรรถนะที่สูงก็จะส่งผลต่อลงมาเป็นลูกโซ่ก็จะทำให้สมรรถนะของคนที่จะมาร่วมงานนั้นสะท้อนถึงสมรรถนะของผู้นำด้วย ในการคัดเลือกคนเข้ามาก็ต้องเลือกคนที่มีความเหมาะสม มีสมรรถนะ มีความสามารถ มีสมรรถนะ (Competency) ที่ดีเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

6. สมรรถนะขององค์กรมีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

มีผล ถ้าเป็นคน ผู้ที่จะอยู่รอดได้มีอายุยืนยาวได้ นั้นหมายความว่าก็ต้องมีสมรรถนะมีความแข็งแรง องค์กรก็ลักษณะเช่นเดียวกัน ถ้าองค์กรจะอยู่แบบยั่งยืนได้ต้องมีสมรรถนะที่ดี ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกัน

7. การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ในแต่ละธุรกิจก็จะมีลักษณะเฉพาะทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน ความเหมือนก็จะเป็นในลักษณะการบริหารองค์กรโดยรวม การบริหารคน อาจจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ว่าลักษณะของตัวสินค้า (Product) ลักษณะของการผลิต ลักษณะของการทำการตลาดมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง สรุปแล้วจะมีทั้งเหมือนและต่าง

8. อะไรเป็นวิธีการวัด/เกณฑ์การวัดด้านการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

หากมองในมุมของตัวเลขจะพิจารณาในส่วนทางการเงิน (Financial Segment) ที่จะเป็นดัชนีชี้วัด อีกส่วนหนึ่งก็คือเรื่องทางด้านขนาดของธุรกิจ แน่นนอนว่าองค์กรธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความยั่งยืน ขนาดของธุรกิจต้องมีการเติบโต รวมไปถึงการเรียนรู้และการพัฒนาในด้านต่างๆของธุรกิจก็จะมีการขายตัวเติบโตมากขึ้น รู้ลึกและรู้กว้างมากขึ้น นอกเหนือจากรายงานทางการเงิน (Financial Report) ที่สะท้อนออกมาเป็นยอดขาย

9. แนวโน้มของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร

โดยปกติบริษัทก็ต้องคาดหวังว่าองค์กรจะต้องมีความต่อเนื่องและยั่งยืน เพราะฉะนั้นการบริหารไม่ว่าจะเป็นการตลาด การเงิน นโยบายทางด้านทรัพยากรบุคคลก็ต้องตอบโจทย์ของความต่อเนื่อง เขาเป็นว่าถ้าองค์กรจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต้องมีหลัก ดังนี้

9.1 มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี นั้นหมายถึงว่าจะต้องมีแนวทางในการบริหารภายในที่

ดี

9.2 ต้องประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม

9.3 แนวแนวทางที่จะต่อต้านการทุจริต ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นการทุจริตเฉพาะภายในหรือภายนอก ก็จะต้องครอบคลุมภายในและภายนอกองค์กรด้วย เช่นจะต้องมีส่วนที่มีการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก จะต้องไม่ไปส่งเสริมหรือไปจ่ายเงินใต้โต๊ะ หรืออะไรก็ตามที่เป็นแนวทางการทุจริต

9.4 ต้องปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ให้แรงงานหรือพนักงานมีการพัฒนาสามารถพัฒนาตัวเองได้ทั้งทางด้านวิชาชีพ มีโอกาสที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

9.5 มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

9.6 มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมรอบๆ โรงงาน ไม่ใช่ตัวเองโตเอาๆแต่รอบข้างเต็มไปด้วยส้วม อันนี้คือการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน

9.7 ธุรกิจต้องมีการจัดการสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าธุรกิจนั้นจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากน้อยเพียงใดก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อ

9.8 ต้องมีนวัตกรรม ธุรกิจต้องมีแนวทางที่จะยกระดับไม่ว่าจะเป็นการผลิต การบริหาร โดยใช้การคิดไปทำไปจนเกิดเป็นนวัตกรรมเป็นองค์ความรู้ขึ้นมา

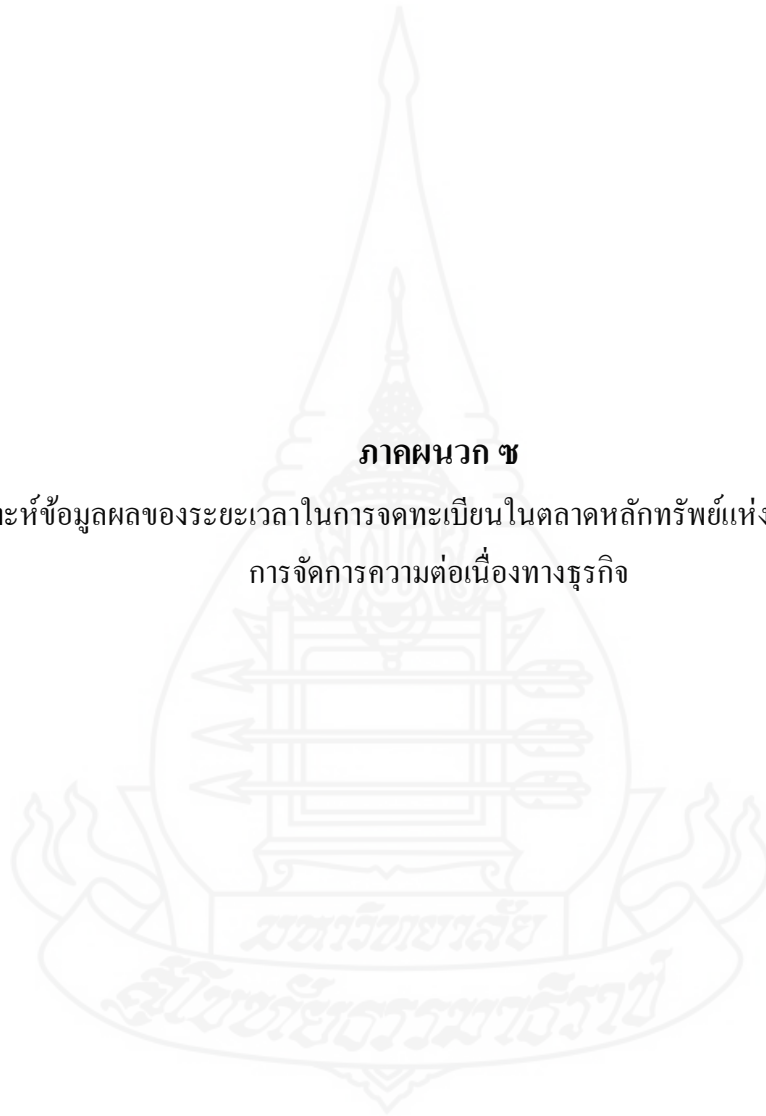
10. ท่านต้องการได้รับการสนับสนุนด้านใด จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือรัฐบาล เพื่อให้องค์กรมีความต่อเนื่องทางธุรกิจ

โดยปกติเองตลาดหลักทรัพย์และกลต.เองก็ส่งเสริมให้บริษัทในตลาดหลักทรัพย์มีความยั่งยืน โดยการที่ว่ามีหลักเกณฑ์ต่างๆออกมาและให้ความรู้ จัดอบรม สัมมนา อะไรต่างๆหลายรูปแบบ และก็ทำได้พอสมควร ส่วนอื่นก็ยังไม่

ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ข้อมูลผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีต่อ
การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ



การวิเคราะห์ข้อมูลผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทยที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งมีระยะเวลา รวมถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 132 บริษัท พบว่าช่วงระยะเวลา 10 – 20 ปี มีจำนวน 20 บริษัท ช่วงระยะเวลา 20 – 30 ปี มีจำนวน 75 บริษัท และช่วงระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป มีจำนวน 14 บริษัท ทำการทดสอบว่าระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยทำการทดสอบ t-Test ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554) ดังนี้

1. ตั้งสมมติฐานเพื่อการทดสอบ

H_0 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
ในระยะเวลาหนึ่ง = ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์ในอีกระยะเวลาหนึ่ง

H_1 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
ในระยะเวลาหนึ่ง \neq ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์ในอีกระยะเวลาหนึ่ง

หรือ $H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

2. กำหนดสถิติทดสอบ

เนื่องจากทราบค่า $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ไม่ทราบค่า σ_1^2 และ σ_2^2 และ n_1 และ $n_2 < 30$ จึงใช้สถิติ t โดย

$$t = \frac{(\bar{x}_2 - \bar{x}_1) - d_0}{\sqrt{\frac{S_2^2}{n_2} + \frac{S_1^2}{n_1}}}$$

3. คำนวณค่าสถิติทดสอบ

แทนค่า $\bar{x}_1, \bar{x}_2, S_1^2, S_2^2, n_1, n_2$ และ d_0 ลงในสมการข้างต้น

4. กำหนดระดับนัยสำคัญ

$$\alpha = 0.05, \alpha/2 = 0.025, 1 - \alpha/2 = 0.975$$

5. สร้างเขตปฏิเสธ

จะปฏิเสธ H_0 ถ้า $t > t_{0.975,93}$ หรือ $t < -t_{0.975,93}$

เปิดตาราง $t_{0.975,93} = 1.96$

นั่นคือ จะปฏิเสธ H_0 ถ้า $t > 1.96$ หรือ $t < -1.96$

6. สรุปผลการทดสอบ

กรณี t ที่คำนวณน้อยกว่า 1.96 จะไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในระยะเวลาหนึ่ง เท่ากับค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในอีกระยะเวลาหนึ่ง

กรณี t ที่คำนวณมากกว่า 1.96 จะสามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในระยะเวลาหนึ่ง ไม่เท่ากับค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในอีกระยะเวลาหนึ่ง

ผลการวิเคราะห์ผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้

1. ระยะเวลา 10 – 20 ปี กับระยะเวลา 20 – 30 ปี

H_0 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี = ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี

H_1 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี \neq ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี

หรือ $H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

แทนค่า $\bar{x}_1 = 3.7375$, $\bar{x}_2 = 3.7800$, $S_1^2 = 0.3452$, $S_2^2 = 0.3521$, $n_1 = 20$, $n_2 = 75$, $d_0 = 0$ ลงในสมการ จะได้

$$t = \frac{(3.7800 - 3.7375) - 0}{\sqrt{\frac{0.3521}{75} + \frac{0.3452}{20}}} = 0.2868$$

เนื่องจาก t ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.287 ซึ่งน้อยกว่า 1.96 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี เท่ากับค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี

2. ระยะเวลา 20 – 30 ปี กับระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

H_0 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี = ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

H_1 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี \neq ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

หรือ $H_0: \mu_2 = \mu_3$

$H_1: \mu_2 \neq \mu_3$

แทนค่า $\bar{x}_2 = 3.7800$, $\bar{x}_3 = 3.9196$, $S_2^2 = 0.3521$, $S_3^2 = 0.2803$, $n_2 = 75$, $n_3 = 14$, $d_0 = 0$ ลงในสมการ จะได้

$$t = \frac{(3.9196 - 3.7800) - 0}{\sqrt{\frac{0.2803}{14} + \frac{0.3521}{75}}} = 0.8882$$

เนื่องจาก t ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.888 ซึ่งน้อยกว่า 1.96 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่

มีระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี เท่ากับค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลา 10 – 20 ปี กับระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

H_0 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี = ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

H_1 : ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี \neq ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่างมากกว่า 20 – 30 ปีขึ้นไป

หรือ $H_0: \mu_1 = \mu_3$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_3$

แทนค่า $\bar{X}_1 = 3.7375$, $\bar{X}_3 = 3.9196$, $S_1^2 = 0.3452$, $S_3^2 = 0.2803$, $n_1 = 20$, $n_3 = 14$, $d_0 = 0$ ลงในสมการ จะได้

$$t = \frac{(3.9196 - 3.7375) - 0}{\sqrt{\frac{0.2803}{14} + \frac{0.3452}{20}}} = 0.9433$$

เนื่องจาก t ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.943 ซึ่งน้อยกว่า 1.96 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี เท่ากับค่าเฉลี่ยของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป

จากการทดสอบสมมติฐานในหัวข้อ 5.1, 5.2 และ 5.3 เปรียบเทียบระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีระยะเวลาระหว่าง 10 – 20 ปี ระยะเวลาระหว่าง 20 – 30 ปี และที่มีระยะเวลามากกว่า 30 ปีขึ้นไป สรุปได้ว่าบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีระยะเวลาการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แตกต่างกัน มีระดับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวธิดาพร ทองเรือง
วัน เดือน ปีเกิด	10 พฤษภาคม 2526
ประวัติการศึกษา	วศ.บ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2548 วท.ม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2550
สถานที่ทำงาน	-
ตำแหน่ง	-

