

# THE EFFECTS OF PEOPLE RISK IN THE ORGANIZATION ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Naris Penpokai<sup>1\*</sup>, Adisak Chandprapaler<sup>1</sup>, Theerath piriyalalin<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

## ABSTRACT

The research aimed to study the effects of people risk which could impact the organizational effectiveness. The model involved five latent variables: the external impact to the organization, organizational strategy, organizational culture, people risk in the organization and organizational effectiveness. The approach in this research is done through quantitative research methods. The research tool was a questionnaire to collect data 240 management of the Stock Exchange of Thailand by random samples. The statistics used in data analysis were frequency, mean and structural equation model: analysis.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures was found to be: Chi-square ( $\chi^2$ ) 82.204 ( $df=85$ ,  $p\text{-value}=0.566$ ); Relative: Chi-square ( $\chi^2/df$ ) = 0.967 Goodness of fit Index (GFI) = 0.960 Adjusted Goodness of Fix Index (AGFI) = 0.902; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.000 It was also found that (1) the external impact to the organization has a direct positive influence to people risk in the organization (2) organizational strategy impact to the organization has a direct negative influence to people risk in the organization (3) organizational culture impact to the organization has a direct negative influence to people risk in the organization (4) the external impact to the organization has a direct negative influence to the organizational effectiveness (5) organizational strategy impact to the organization has a direct positive influence to organizational effectiveness (6) organizational culture impact to the organization has a direct positive influence to organizational effectiveness (7) people risk in the organization impact to the organization has a direct negative influence to organizational effectiveness. The variables in the proposed model accounted for 13.30 percent of the total variance of people risk in the organization and 49.60 percent of the total variance of organizational effectiveness.

**Keywords:** People risk in the organization, organizational effectiveness

---

\*Corresponding author: E-mail address: naris@innova.com

# ผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

นริศ เพ็ญโกไทย<sup>\*</sup>, อติศักดิ์ จันทรประภาเลิศ<sup>†</sup>, ธีรวัฒน์ พิริยะพลิน<sup>‡</sup>

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงคนในองค์กรและประสิทธิภาพองค์กร รวมทั้งตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบของความเสียหายคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ความเสี่ยงคนในองค์กร และประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 240 คนโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเป็นระบบและการสุ่มแบบแยกประเภท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลกระทบภายนอกองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเสี่ยงคนในองค์กร 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร 4) ผลกระทบภายนอกองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์กร 5) กลยุทธ์ทางธุรกิจส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพองค์กร 6) วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพองค์กร และ 7) ความเสี่ยงคนในองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์กร และผลของการวิจัยยังพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบของความเสียหายคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 82.204 ค่าองศาอิสระ ( $df$ ) มีค่าเท่ากับ 85 ค่า  $p$ -value มีค่าเท่ากับ 0.566 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.967 ค่าความสอดคล้องดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.960 ค่าดัชนีความกลมกลืนปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.902 และค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000

**คำสำคัญ:** ความเสี่ยงคนในองค์กร, ประสิทธิภาพองค์กร

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมาโดยเฉพาะหลังจากเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาและยุโรปโซนชะลอตัวทำให้บริษัทต่างๆ ที่มีฐานที่ตั้งในกลุ่มประเทศเหล่านี้ได้เพิ่มความสนใจในการลงทุนมาที่กลุ่มประเทศในเอเชียที่มีอัตราการเติบโตและการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับบทความที่รายงานโดยนิวยอร์กไทมส์ที่ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในยุโรปและสหรัฐอเมริกา

โดยผลของการสำรวจดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มการเคลื่อนย้ายการลงทุนมาสู่ตลาดใหม่ในภูมิภาคเอเชียด้วยเหตุผลที่ตามมาคือ การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศจะมีพลวัตที่เพิ่มสูงขึ้น โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนแม่บทเงินทุนเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการไทยสามารถซื้อกิจการในต่างประเทศได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้นและจากข้อมูลในปี 2555 พบว่าไทยเป็นประเทศที่มีปริมาณการทำข้อตกลงการซื้อกิจการในต่างประเทศเป็นมูลค่า

สูงถึง 2.79 หมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐนับว่ามากเป็นอันดับ 3 ในเอเชียเป็นรองจากประเทศญี่ปุ่นและจีน

โดยผลการสำรวจความเสี่ยงคนในภูมิภาคอาเซียนของบริษัทที่ปรึกษา เอออน ประเทศสิงคโปร์ (Lim, 2013) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการลงทุนในประเทศต่างๆพบว่า ในกลุ่มอาเซียนประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 4 เป็นรองประเทศ สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ตามลำดับ และเป็นลำดับที่ 76 ของโลกซึ่งสูงกว่าปี 2512 ที่อยู่ในลำดับที่ 73 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้าธนบุรีและงานวิจัยของสถาบันวิจัยอีกหลายแห่งที่ได้ชี้ให้เห็นในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมาถึงการที่ขีดสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในตลาดแรงงานยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเพียงพอซึ่งผลพวงเหล่านี้ทำให้ไม่สามารถเป็นหลักประกันที่ดีต่อการยกระดับกำลังการผลิตและการแข่งขันของประเทศ (พัชรราวลัย วงศ์บุญสิน, 2554)

ท่ามกลางบริบทของการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นอย่างเป็นพลวัตทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ทั้งนี้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดและมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการเคลื่อนย้ายทุนระหว่างประเทศ โดยที่ปัจจุบันหลายบริษัทได้มีผลประกอบการที่ลดต่ำลงหรือบางบริษัทต้องเข้าแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้จากข้อมูลล่าสุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถึง เดือนเมษายน 2556 พบว่ามีบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนจากการมีผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ไม่เป็นไปตามข้อบังคับและเป็นบริษัทที่ถูกประกาศรายชื่ออยู่ในระยะ NC 3 หรือ NPG 3 เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 27 บริษัท โดยมีสาเหตุหลักมาจากกำไรสุทธิและสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเห็นได้จากงบการเงินซึ่งสะท้อนถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งนี้จากหนังสือชี้แจงข่าวและข้อมูลหรือหนังสือสรุปข้อสนเทศของบริษัทจดทะเบียนที่มีปัญหาในด้านของผล การประกอบการที่ได้ชี้แจงให้กับตลาดหลักทรัพย์ได้รับทราบนั้นพบว่า ส่วนใหญ่มีมูลเหตุของปัญหาที่

สอดคล้องกัน คือ ด้านผลกระทบจากภายนอกองค์การ ได้แก่ การปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ สภาพการค้าโลก ภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ การบริหารต้นทุน การพัฒนาสินค้า และคู่แข่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ การไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญกับประเภทธุรกิจ และการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะธุรกิจด้านการผลิตและก่อสร้าง โดยที่แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่จัดทำขึ้นโดย ไพรัชวอเดอ์เฮาส์ คุเปอร์ส ได้กำหนดแหล่งที่มาของความเสี่ยง ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมและจรรยาบรรณองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล สินค้าและนวัตกรรม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน การเมือง และการเงิน การคลัง (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

ทั้งนี้จากมูลเหตุที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นนั้น ความเสี่ยงของคนมีทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับองค์การ โดยที่ความเสี่ยงคน หมายถึง ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากคนและส่งผลในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความเสี่ยงคนนั้นเป็นแนวคิดใหม่ที่มีทั้งความเหมือนและแตกต่างจากความเสี่ยงที่เกิดจากคำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความเสี่ยงคนได้มีมุมมองในองค์รวมของผลที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อมที่หล่อหลอมในด้านต่างๆ เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากรศาสตร์ การศึกษา วัฒนธรรม พฤติกรรม ความรู้ ทักษะ สภาพสังคม และเศรษฐกิจ (Lim, 2013) โดยที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีมุมมองของผลลัพธ์ในเชิงบวกเพื่อให้้องค์การดีขึ้นและในทางตรงข้ามการจัดการความเสี่ยงคนในองค์การมุ่งผลลัพธ์ในเชิงลบคือ การลดผลกระทบหรือลดระดับของความเสี่ยงคนให้ต่ำลงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ สำหรับในส่วนของบริษัทจดทะเบียนนั้นความเสี่ยงคนในองค์การนับได้ว่าเป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การในการแสวงหา

ผลกำไรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งหากได้มีความพร้อมในด้านของการบริหารจัดการหรือสามารถปรับปรุงแก้ไขให้ความเสี่ยงคนในองค์กรอยู่ในระดับที่มีความเสี่ยงต่ำจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งยังสามารถช่วยสนับสนุนในด้านของการลงทุนจากบริษัทข้ามชาติด้านความเชื่อมั่นในศักยภาพแรงงานของประเทศอันจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจโดยรวมในอีกด้านหนึ่ง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความเสี่ยงคนในองค์กรและประสิทธิผลองค์กร โดยทำการศึกษาปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงคนในองค์กร ได้แก่ ผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ ผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงคนในองค์กร

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผลกระทบภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการด้านการศึกษา และการสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเสี่ยงคนในองค์กร

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ การมุ่งเน้นการลงทุน การมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการ และการมุ่งเน้นการมีนวัตกรรม ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การมี

ส่วนร่วม การปรับตัว การมีเอกภาพ และพันธกิจ ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร

สมมติฐานที่ 4 ผลกระทบภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการด้านการศึกษา และการสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิผลองค์กร

สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ การมุ่งเน้นการลงทุน การมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการ และการมุ่งเน้นการมีนวัตกรรม ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์กร

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วม การปรับตัว การมีเอกภาพ และพันธกิจ ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์กร

สมมติฐานที่ 7 ความเสี่ยงคนในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนอัตราค่าจ้างการรักษาบุคลากร การจัดการคนเก่ง การแสวงหาคนเก่ง และการดำเนินการทรัพยากรบุคคล ส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิผลองค์กร

### ทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงคนในองค์กร

Blacker and Connell (2015) กล่าวว่าทุกคนควรปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้แต่ทุกวันนี้คนมีพฤติกรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อบริษัท และต่อลูกค้าในการกระทำที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ ซึ่งเดิมองค์กรส่วนใหญ่เข้าใจผิดว่าการกระทำของคนในองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่มีส่วนเล็กน้อยต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนขององค์กร โดยจากผลการศึกษาพบว่า เป็นการสูญเสียและกลายเป็นอุปสรรคและความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก รวมถึงการไม่มีประสิทธิผลจากการไม่ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้กำหนดและแนวทางในการดำเนินงานซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจนั่นเอง ความเสี่ยงที่เกิดจากคน (People risk) หรือ ความเสี่ยงของคน (Risk that people) ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่งผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นได้จากผลขาดทุนที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้คนหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าของ



องค์การ ขณะที่ Flouris & Yilmaz (2010) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Source of risk) โดยทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวซึ่งบ่งความสำเร็จในการบริหารจัดการให้เกิดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การหากคนขาดคุณภาพ มีประสิทธิภาพต่ำและมีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องในงานเหล่านี้ล้วนเป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยงคนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ 2) การจัดการความเสี่ยง (Management of risk) ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง การรักษาบุคลากร การบริหารจัดการคนเก่ง และการดำเนินการทรัพยากรบุคคลขององค์การจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกันเพื่อใช้ผลักดันและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงคนจากผลกระทบที่ได้รับซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เล็งเห็นถึงคุณค่าของความเสี่ยงคนในองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นพื้นฐานในอันที่จะส่งผลกระทบต่อบุคคล หน่วยงาน และองค์การ

ทั้งนี้ยังมีมุมมองจากการศึกษาของนักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงคนในองค์การ เช่น Tiwari (2009) พบว่าผลกระทบจากภายนอกองค์การ ประกอบด้วย ลักษณะประชากรศาสตร์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการด้านการศึกษา และการสนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมหรือคาดการณ์ได้ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การหรือความเสี่ยงของคนในองค์การ สอดคล้องกับ Rosman et al., (2012) พบว่าผลกระทบภายในองค์การที่สะท้อนให้เห็นจากแนวทางการบริหารการจัดการความเสี่ยงของคนในองค์การโดยผ่านตัวชี้วัดการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยที่ผู้บริหาร/ผู้นำ และหัวหน้าสายงานของหน่วยงานรวมถึงแนวทางในการจัดวางกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ การวางแผนอัตราค่าจ้าง การรักษาบุคลากร การจัดการคนเก่ง การแสวงหาคนเก่ง และการดำเนินการทรัพยากรบุคคล ถือเป็นตัวแปรของความเสี่ยงคนในองค์การสอดคล้องกับ สมศักดิ์ สวัสดิ์

และบรรพต วิรุณราช (2557) ที่กล่าวว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องประกอบด้วย การวางแผนอัตราค่าจ้าง การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ การบริหารค่าตอบแทน การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการแสวงหาความรู้ ในขณะที่มุมมองในการศึกษาของ Cameron & Quinn (1999) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำ สิ่งยึดเหนี่ยวขององค์กร เกณฑ์แห่งความสำเร็จ และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งยังพบอีกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยสะท้อนให้เห็นจากอัตราการเพิ่มของยอดขาย อัตราส่วนกำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม สอดคล้องกับ Flouris & Yilmaz (2010) กล่าวว่า ปัจจัยความเสี่ยงทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การที่คนหรือบุคลากรในองค์การมีความไม่แน่นอนในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทำให้คนในองค์การมีพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปรวมทั้งนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของคนในองค์การ ขณะที่ Beer et al., (1985) พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสาเหตุในความล้มเหลวของความเสี่ยงคนในองค์การเพราะว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ กล่าวโดยสรุปความเสี่ยงที่เกิดจากคนในองค์การนั้นคือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสามารถส่งผลอย่างเป็นปฏิบัติภัยต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ได้กำหนดไว้

#### แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบภายนอกองค์การ

ผลกระทบจากภายนอกองค์การ หมายถึงผลกระทบต่อองค์การที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งผลกระทบในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ เรียกว่า ผลกระทบภายนอกทางบวก และผลกระทบในทางที่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์การ เรียกว่า ผลกระทบภายนอกทางลบ (วิกิพีเดีย, 2556) ทั้งนี้ผลกระทบภายนอกมีอิทธิพลต่อตัวขับเคลื่อนหลักขององค์การและมีแนวโน้มในการส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การ โดยที่ Mehralizadeh and Sajady (2006); Tiwari (2009) พบว่า ผลกระทบจากภายนอกองค์การได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการด้านการศึกษา

การสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง ล้วนเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมหรือคาดการณ์ได้ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรหรือความเสี่ยงของคนในองค์กร สอดคล้องกับ Lim (2013) ที่ได้นำองค์ประกอบของผลกระทบภายนอกองค์กรมาใช้ในการศึกษาเพื่อวัดระดับผลของความเสียหายที่เกิดขึ้นตามเมืองต่างๆ ของแต่ละประเทศ ในทั่วทุกภูมิภาคเพื่อนำมาใช้ตัดสินใจในการประกอบธุรกิจและการลงทุน

ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้แก่ Glendon et al., (2006) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ ผลกระทบที่มาจากภายนอกที่ส่งผลต่อความเสี่ยงคนในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก สอดคล้องกับ Tiwari (2009) ที่พบว่าปัจจัยภายนอกหรือผลกระทบจากภายนอกองค์กรสามารถส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์และต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยที่องค์กรไม่สามารถที่จะควบคุมผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่ส่งผลทางด้านลบนั้นเปรียบเสมือนโอกาสของความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

Miles & Snow (1978) ระบุว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจคือ รูปแบบของการตัดสินใจในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Mitzberg (1987) ที่ให้ความเห็นว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ แนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิดกลยุทธ์ทางธุรกิจของนักวิชาการต่างๆ อาทิเช่น Porter (1980); Liao (2005) ได้ระบุว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจประกอบด้วย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นการดำเนินงาน รวมทั้งได้กล่าวเพิ่มเติมว่ากลยุทธ์สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแต่ทั้งนี้ไม่ควรที่จะลดต้นทุนหรือสร้างความแตกต่างโดยปราศจากเหตุผลและผลที่สะท้อนความเป็นจริงขององค์กรสำหรับในมุมมองแนวคิดของ Schuler & Jackson (1987) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าตัวชี้วัดกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ การลดต้นทุนซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่เห็นพ้องต้องกันในการให้ความสำคัญต่อต้นทุนขององค์กรและการมุ่งเน้น

คุณภาพสินค้าและบริการซึ่งเป็นผลมาจาก การสร้างความแตกต่างทางกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร นอกจากนี้องค์การจำเป็นต้องมีการจัดการด้านนวัตกรรมโดยที่นวัตกรรมถือเป็นกุญแจหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความยั่งยืนและถือเป็นตัววัดความสำเร็จทางกลยุทธ์ขององค์กร (Tushman et al., 1997) กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญนั้นควรประกอบไปด้วย การลดต้นทุน คุณภาพสินค้าและบริการ และการมีนวัตกรรมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ทั้งนี้ จากผลจากการศึกษา Beer et al., (1985) พบว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจประกอบด้วย ตัวแปรการลดต้นทุน คุณภาพสินค้าและบริการ และนวัตกรรมนั้นสามารถส่งผลกระทบต่อเดบิตของยอดขาย และกำไรสุทธิ นอกจากนี้ยังพบว่าการวางแผนทางกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องเป็นสาเหตุในความล้มเหลวของความเสี่ยงคนในองค์กรและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย เช่นเดียวกับ มนชวัล นารถศิลป์ และคณะ (2556) ที่เห็นว่ากลยุทธ์องค์กรที่ดีนั้นจะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้ ผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรอยู่ในระดับต่ำอันเนื่องมาจากการมีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดี จะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการเงินที่เป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่ระดับต่างๆ ในแต่ละขั้นของการปฏิบัติงานส่งผลต่อกำไร การเดบิตของยอดขาย และผลตอบแทนจากการลงทุน ทั้งนี้เหตุการณ์ที่เป็นผลบวกเสมือนโอกาสแห่งความสำเร็จที่ส่งกลับไปสู่ผู้บริหาร/ผู้นำขององค์กรหรือชี้ให้เห็นถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สามารถลดผลกระทบของความเสี่ยงคนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีความหลากหลายอย่างมาก ทั้งนี้ไม่มีตัวแบบใดที่ดีที่สุดในการวัดผลการประกอบการขององค์กรโดยทั้งหมดขึ้นอยู่กับบริบทต่างๆ ของผลลัพธ์และความต้องการในแต่ละด้านที่แตกต่างกันออกไป Schein (2004) มุ่งเน้นวัฒนธรรมไปที่พฤติกรรม ที่แสดงออกจากรายในของปัจเจกชนซึ่งถูกฝังลึกลงไปในฐานะคตินิยมทาง



ความคิดและแสดงออกโดยผ่านทางพฤติกรรมเชิงกลุ่ม โดยที่ Denison (1990) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลและได้กำหนดลักษณะของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การมีเอกภาพ 3) การปรับตัว และ 4) พันธกิจซึ่งเป็นแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรในการนำมาใช้เพิ่มประสิทธิผลจากการดำเนินงาน

ทั้งนี้ Levy, Lamarre & Twining (2014) ได้ทำการศึกษาการควบคุมความเสี่ยงของวัฒนธรรมองค์กรโดยพบว่า องค์กรต้องเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรก่อนจึงจะรู้ว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของตนเป็นอย่างไรถึงจะสามารถกำหนดหนทางและวิธีการได้ ซึ่งในทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้เกิดการสูญเสีย เช่น การตัดค่าใช้จ่าย การรักษาเสถียรภาพของรายได้ ทั้งนี้ หลายองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายไปกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ถึงแม้จะมีการบริหารจัดการตามผลการดำเนินงานแต่หากขาดการบริหารความเสี่ยงและความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ก็ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลทางตรงต่อความเสี่ยงคนในองค์กร Flouris and Yilmaz (2010) ได้ใช้ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับการส่งอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเห็นว่า ศักยภาพประสพการณ์ และแรงบันดาลใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นสามารถแสดงออกผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Denison (1990) ที่ได้ศึกษาถึงความหลากหลายในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การซึ่งพบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Cameron and Quinn (1999) ที่ได้นำวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์กรรวมถึงศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกับการมีนวัตกรรมในองค์กรอีกด้วย

โดยที่ Denison (1996) ได้ทำการศึกษาในการสร้างทฤษฎีใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรในการนำมาพยากรณ์ความสามารถในการทำกำไร และการเจริญเติบโตของธุรกิจ เพื่อใช้เป็น

เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์กร สอดคล้องกับ Cameron and Quinn (1999) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถเชื่อมโยงและส่งอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิผลองค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต่อมา Denison et al., (2003) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรในระดับนานาชาติ โดยได้ตั้งคำถามในการศึกษาว่า ภายใต้วุฒฒรรมที่มีความแตกต่างกันนั้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กรจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลสรุปพบว่าในประเด็นของความสัมพันธระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กรนั้นส่วนใหญ่แล้วรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจะมีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับประสิทธิผลองค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

จิรภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) กล่าวว่า ประสิทธิผลของงานเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรคาดหวังและผู้บริหารต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้หากองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้จำเป็นต้องหาวิธีในการปรับปรุง โดยที่ประสิทธิผลองค์กรสามารถวัดได้ 2 ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนที่เป็นตัวเงิน แสดงออกถึงอัตราของสัดส่วนทางการเงินที่ได้จากผลการประกอบการ เช่น อัตราส่วนกำไรสุทธิ อัตราส่วนกำไรต่อหุ้น อัตราผลตอบแทนการลงทุน และ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม และ 2) ส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งแสดงออกถึงศักยภาพที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินงาน เช่น อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น แนวคิดในด้านของประสิทธิผลองค์กรนั้นมาจากแนวคิดหลักของตัวแบบการบรรลุเป้าหมาย (Goal model) ซึ่งใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานกับอัตราส่วนทางการเงินที่ได้รับจากผลของการประกอบการทางธุรกิจสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (1998); Lee and Tsai (2005)

ทั้งนี้ได้นักวิชาการได้ทำการศึกษาเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน อาทิเช่น Mehralizadeh and Sajady (2006) ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวจากผลกระทบที่ได้รับจากภายนอกองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากภาครัฐ ลักษณะประชากรตามสภาพสังคม สอดคล้องกับ Tiwari (2009) ที่ได้ศึกษา

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองความเสี่ยง คนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ สมศักดิ์ สวัสดิ์ และบรรพต วิรุณราช (2557) ที่กล่าวว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยการวางแผนอัตรา กำลังกำลัง การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และการ พัฒนาความรู้ การบริหารค่าตอบแทน การรักษาทรัพยากร มนุษย์และการแสวงหาความรู้ ส่วนในมุมมองของ Denison (1996) พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การมีเอกภาพ การปรับตัว และพันธกิจ มีอิทธิพลและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร พร้อมทั้งได้นำมาใช้ในการพยากรณ์ผลประกอบการในด้านของ อัตราส่วนกำไรสุทธิ การเติบโตของยอดขาย และอัตราผล ต่อตอบแทนจากสินทรัพย์รวม

Huang (2001) พบว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ล้วนมีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาที่สอดคล้องกับ Miles and Snow (1978); Porter (1980); Schuler and Jackson (1987) ที่เห็นว่าประสิทธิผลขององค์กรได้รับผลกระทบ มาจาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการผสมผสานกับ กลยุทธ์ทางธุรกิจในการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษา ของ Liao (2005) ที่ได้ทำการศึกษาเชื่อมโยงประสิทธิผล องค์กรโดยใช้ตัวแปรกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นตัวแปรคั่นกลาง ทั้งนี้ Liao (2005) ยังได้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรโดยผ่านกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้นจะต้องมีการ กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถส่งอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของ องค์กรและบรรลุเป้าหมายในท้ายสุด

### กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรสำหรับการวิจัย ในครั้งนี้จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง กับผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กร

ที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝง ภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ผลกระทบภายนอก องค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ลักษณะประชากรศาสตร์ การสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดการด้านการศึกษา และ

การสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง โดยประยุกต์มาตร วัดจาก Mehralizadeh and Sajady (2006); Tiwari (2009); Lim (2013)

กลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การมุ่งเน้นการลดต้นทุน การมุ่งเน้นคุณภาพ สินค้าและบริการ และการมุ่งเน้นการมีนวัตกรรม โดย ประยุกต์มาตรวัดจากPorter(1980);Beeretal.,(1985);Schuler and Jackson (1987); Tushman et al., (1997); Liao (2005)

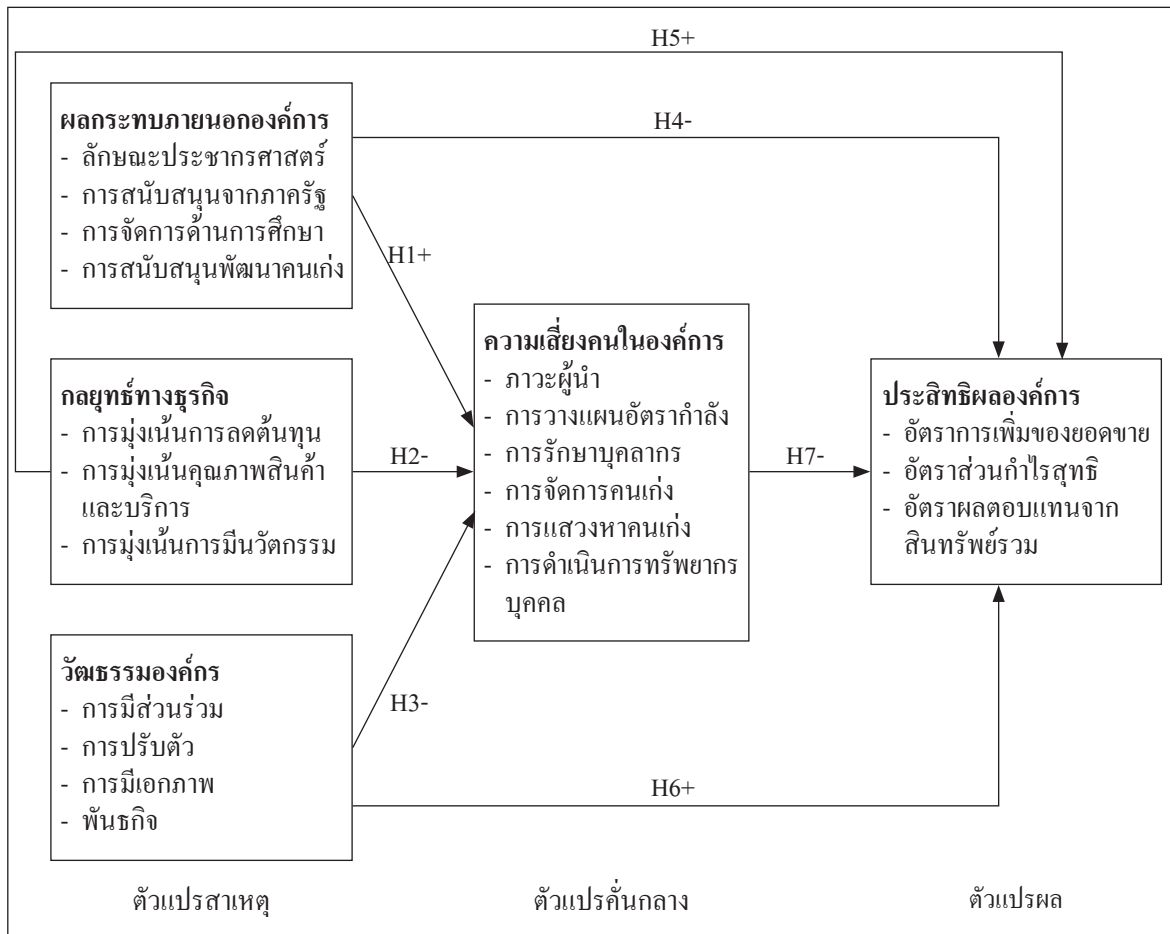
วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วม การปรับตัว การมีเอกภาพ และพันธกิจ โดยประยุกต์มาตรวัดจาก Denison (1990)

สำหรับตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความเสี่ยง คนในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ การวางแผนอัตรากำลัง การรักษามูลค่า การจัดการคนเก่ง การแสวงหาคนเก่ง และการดำเนินการ ทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์มาตรวัดจาก สมศักดิ์ สวัสดิ์ และบรรพต วิรุณราช (2557); Cameron and Quinn (1999); Tiwari (2009); Flouris and Yilmaz (2010); Rosman et al., (2012)

ประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ อัตราการเพิ่มของยอดขาย อัตราส่วนกำไรสุทธิ และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม โดยประยุกต์มาตร วัดจาก จิรภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553); Denison (1996); Lee and Tsai (2005)

โดยผู้วิจัยได้นำผลจากการสังเคราะห์มาสร้างกรอบ แนวคิดในการวิจัยและกำหนดเป็นสมมติฐานของการวิจัย จำนวน 7 ข้อ ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเชิงความเห็นที่ถูกรวบรวมขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย <http://www.setsmart.com> รหัส Serial No. SN-B-010530

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง Hair et al., (2006) เห็นว่าควรมีขนาดเริ่มตั้งแต่จำนวน 200 ตัวอย่าง สอดคล้องกับ สิทธิพงษ์

ภูมิภักดีพรรณ (2550); Kline (2005); Worthington and Whittaker (2006) แนะนำว่าควรมีขนาดเป็น 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 20 ตัวแปร ดังนั้นควรมีขนาดตัวอย่างที่เก็บเท่ากับ 200 ชุด แต่ในการวิจัยเพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจในการทดสอบและความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการเก็บเพิ่มขึ้นเป็น 240 ชุด

การเลือกและจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) และใช้วิธีการสุ่มแบบแยกประเภท (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มอุตสาหกรรม (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) สำหรับการสุ่มเพื่อเก็บตัวอย่างจากหน่วยวิเคราะห์ใช้สูตรการคำนวณแบบค่าช่วง (Interval)

โดยจำแนกเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 1) เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 2) สินค้าอุปโภคบริโภค 3) สินค้าอุตสาหกรรม 4) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 5) ทรัพยากร 6) บริการ และ 7) เทคโนโลยี โดยผู้วิจัยใช้วิธีการจับฉลากรายชื่อของบริษัทจดทะเบียนแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหลังจากนั้นจึงทำการเก็บบริษัทถัดไปตามค่าช่วงที่คำนวณได้ในแต่ละประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมจนครบตามจำนวนสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบรวบรวมชุดข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 200 ชุด คิดเป็นอัตราของการตอบกลับร้อยละ 83

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเชิงความเห็นด้านผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) มีระดับค่าคะแนน 1 ถึง 5 ประกอบด้วยตัวแปร ผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ความเสี่ยงคนในองค์กร และประสิทธิผลองค์กร

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประกอบด้วย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาด้วยดัชนีวัดความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) ว่าถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของข้อคำถามหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และการตรวจสอบความเที่ยง โดยได้ทำการทดสอบก่อนการใช้งาน (Try-out) เบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ซึ่งเป็นตัวแทนระดับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่สอดคล้องกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงและเป็นผู้ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง ผลจากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่า ข้อคำถามทั้งหมดผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป

ถือว่ามีความเชื่อถือได้ (สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ, 2550) และผลจากการวิเคราะห์ค่า Collected item-total correlation ของข้อคำถามทั้งหมดนั้นพบว่ามีความมากกว่า 0.30 ขึ้นไป (อัมพล ชูสนุก และ กฤษณฉัญ หนูหนู, 2555)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณใช้การบรรยายโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และทำการวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติพหุตัวแปรโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้รับจากการวิจัยผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วย 1) การแจกแจงแบบปกติของข้อมูล 2) การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจายและ 3) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยพบว่า ข้อมูลตัวแปรทั้งหมดเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น (อัมพล ชูสนุก และ กฤษณฉัญ หนูหนู, 2555)

### ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวนทั้งสิ้น 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวนทั้งสิ้น 124 คน มีอายุ 51-60 ปี มากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 90 คน มีระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 117 คน และส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัท 15 ปีหรือมากกว่า จำนวนทั้งสิ้น 89 คน โดยปฏิบัติงานอยู่ในประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างมากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 44 คน

ผลกระทบภายนอกองค์กร แผลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 โดยการสนับสนุนจากภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.15 รองลงมาคือ ลักษณะประชากรศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ส่วนการสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 การจัดการด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 2.98

กลยุทธ์ทางธุรกิจ แผลผลอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.98 โดยการมุ่งเน้นการมีนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.02 รองลงมาการมุ่งเน้นการลดต้นทุน และการมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับเท่ากับ 3.96

วัฒนธรรมองค์กร แปลผลอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 โดยการมีเอกภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.13 รองลงมา คือการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 โดยที่การปรับตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 4.06

ความเสี่ยงคนในองค์กร แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.37 รองลงมา คือการแสวงหาคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ส่วนการดำเนินการทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 การวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 การจัดการคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และการรักษาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.10

ประสิทธิภาพองค์กร แปลผลอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 โดยอัตราส่วนกำไรสุทธิ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.73 รองลงมา คืออัตราการเพิ่มของยอดขาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากับ 3.58

จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าดัชนี ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.967 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.566 ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.960 ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.902 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.000 ทั้งนี้ค่าทั้งหมดผ่านเกณฑ์ของดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน (Hair et al., 2006)

## ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผลกระทบภายนอกองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเสี่ยงคนในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.322

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ทางธุรกิจส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.121

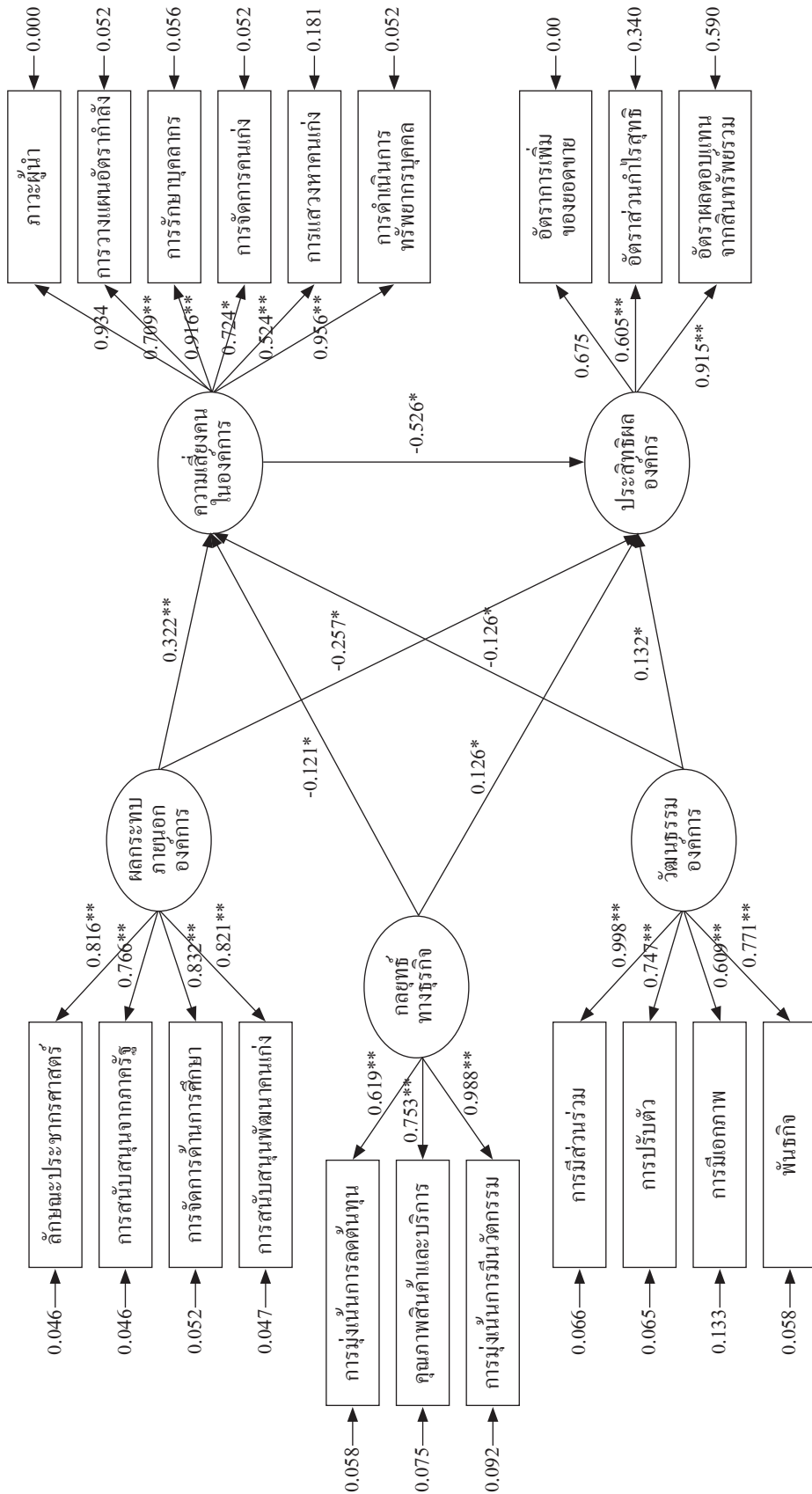
สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.126

สมมติฐานที่ 4 ผลกระทบภายนอกองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.257

สมมติฐานที่ 5 กลยุทธ์ทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.126

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.132

สมมติฐานที่ 7 ความเสี่ยงคนในองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.526



$\chi^2=82.204, df=85, \chi^2/df=0.967, p\text{-value}=0.566, GFI=0.960, AGFI=0.902, RMSEA=0.000$

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบบนองคกรในองคกรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองคกร

## สรุปผลของการวิจัย

ผลสรุปที่ได้รับจากการวิจัยสามารถนำมาตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความเสี่ยงคนในองค์กรและประสิทธิผลองค์กร โดยทำการศึกษาปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงคนในองค์กร ได้แก่ ผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้งหมดส่งอิทธิพลทางตรงต่อความเสี่ยงคนในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ ผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้งหมดส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงคนในองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงคนในองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลสมการโครงสร้างผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลจากการศึกษาพบว่า

โมเดลสมการโครงสร้างหลังการปรับ (Modified model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ ( $R^2$ ) ที่มีค่ามากที่สุดคือ การมีส่วนร่วมมีค่าเท่ากับ 0.995 รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการมีนวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.976 และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเที่ยงน้อยที่สุดคือ การแสวงหาคนเก่ง มีค่าเท่ากับ 0.274 โดยที่ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเสี่ยงคนในองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางได้ร้อยละ 13.30 และอธิบายตัวแปรผลประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 49.60

และสำหรับการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์

ของดัชนีผ่านเกณฑ์ทั้ง 3 ข้อ คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่า 0.5 ขึ้นไป (2) ค่า Average Variance Extracted (AVE) มีค่า 0.5 ขึ้นไป และ (3) ค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (CR) มีค่า 0.6 ขึ้นไป ผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวมีความตรงแบบรวมศูนย์

ทั้งนี้ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงคนในองค์กรนั้นสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรซึ่งประกอบด้วย อัตราการเพิ่มของยอดขาย อัตราส่วนกำไรสุทธิ และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมของกลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยพบว่าถ้าความเสี่ยงคนในองค์กรลดต่ำลงจะทำให้ประสิทธิผลในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและในทางตรงข้ามหากความเสี่ยงคนในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ประสิทธิผลที่ได้รับจากการดำเนินงานขององค์กรลดต่ำลง

## อภิปรายผลการวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้มีข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ผลกระทบภายนอกองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเสี่ยงคนในองค์กร แสดงว่าตัวแปรที่องค์กรควบคุมไม่ได้ที่มาจากภายนอก ได้แก่ ด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ซึ่งมีความสำคัญในการที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจทั้งในด้านของ อายุ เพศ ทักษะและคุณภาพฝีมือในแต่ละวัยแรงงาน (จรรยาศักดิ์ นวีศักดิ์, 2557) ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐในมุมมองของ อภรณ์ ภู่วิระพันธ์ (2557) กล่าวว่าภาครัฐต้องมีความเข้าใจในบริบทของธุรกิจให้ครบในทุกมิติ เช่น การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่จะมาถึงภาครัฐต้องเร่งในการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อสามารถรองรับหรือสนับสนุนธุรกิจในการสร้างทักษะฝีมือแรงงานและองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดการด้านการศึกษาในมุมมองของ กิติ มาติลลโกวิท (2557) กล่าวว่า การศึกษาของชาติยังไม่สามารถป้อนบุคลากรที่จบการศึกษา



ได้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานทำให้บุคลากรในบางสาขาอาชีพขาดแคลน โดยเฉพาะสาขาอาชีพเห็นได้จากสาขาการบริหารจัดการที่มีผู้จบการศึกษาเกินความต้องการของตลาดแรงงาน ด้านการสนับสนุนพัฒนาคนเก่งในมุมมองของ ฉวีวุฒิ พงศ์สิริ (2557) เห็นว่าการจัดการคนเก่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเรื่องยากตรงที่ว่าต้องจัดหาพัฒนาคนให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน

ทั้งนี้ผลกระทบภายนอกองค์กรในทุกปัจจัยนั้นสามารถส่งผลทำให้ความเสี่ยงคนในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น พร้อมทั้งส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิผลขององค์กร สรุปได้ว่าใน ด้านของลักษณะประชากรศาสตร์นั้น องค์กรควรมีการจัดเตรียมแผนการดำเนินงานทั้งในด้านของจำนวน คุณภาพ และทักษะฝีมือแรงงานให้มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการกับวัยแรงงาน ที่มีความเสี่ยงและส่งผลโดยตรงต่อบริบททางธุรกิจขององค์กร ด้านการสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้ มีบุคลากรสนองตอบตามความต้องการขององค์กรนั้นมีความจำเป็นที่ต้องใช้เครื่องมือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาสนับสนุน เช่น นวัตกรรมจัดการสมรรถนะบุคลากรมาใช้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และการปรับปรุงในเชิงพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งจะทำให้สามารถลดผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ และการจัดการด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์ระดับชาติควรร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในเชิงนโยบายเพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างบทบาทของประเทศให้เกิดการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาให้ไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากการศึกษาถือเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ซึ่งการจัดทำแผนการดำเนินงานเหล่านี้มีความจำเป็น และสอดคล้องกับ Tiwari (2009) ที่พบว่า ปัจจัยภายนอกสามารถส่งผลต่อการดำเนินการทรัพยากรมนุษย์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรโดยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นเหล่านั้นได้

กลยุทธ์ทางธุรกิจส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร แสดงว่าการมุ่งเน้นการลดต้นทุนการมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการ และการมุ่งเน้นการมีนวัตกรรมขององค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือได้รับความสำเร็จนั้นสามารถส่งผลทำให้ระดับของความ

เสี่ยงคนในองค์กรลดต่ำลงโดยที่ความเสี่ยงคือ ความเป็นไปได้ในเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลอย่างเป็นปฏิกิริยาต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์การ ส่วนเหตุการณ์ที่เป็นด้านบวกเสมือนโอกาสที่ส่งกลับด้านกลยุทธ์ของผู้บริหารต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กร สรุปได้ว่าถ้าองค์กรมีการบริหารจัดการกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการบริหารควบคุมต้นทุนที่ดี การมีระบบควบคุมคุณภาพ มีการจัดการกระบวนการผลิตสินค้า และการให้บริการที่ดี มีมาตรฐาน รวมทั้งได้มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในองค์กรสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลทำให้ความเสี่ยงคนในองค์กรลดต่ำลงและยังทำให้องค์กรได้มีผลการประกอบการที่ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Halim and Che-Ha (2009) พบว่า การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมาจากการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยที่บทบาทของฝ่ายบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความยืดหยุ่นต่อการตอบสนองและการมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพพร้อมกันเพื่อการตัดสินใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร แสดงว่าการมีส่วนร่วม การปรับตัว การมีเอกภาพ และพันธกิจ สามารถส่งผลต่อระดับความเสี่ยงคนในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์กร สรุปได้ว่าการศึกษาที่มีวัฒนธรรมที่ดีและมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานนั้นจะสามารถส่งผลทำให้ความเสี่ยงคนในองค์กรลดต่ำลงและยังส่งผลให้องค์กรได้มีผลการประกอบการที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Flouris and Yilmaz (2010) ที่ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเห็นว่า ศักยภาพ ประสิทธิภาพ และแรงบันดาลใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นสามารถแสดงออกโดยผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ Denison (1996) ที่พบว่าความหลากหลายในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ และภาวะผู้นำในองค์กรเป็นตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญ

และเชื่อมโยงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร (เอมอร์ พลวัฒน์กุล, 2557)

ความเสี่ยงคนในองค์กรส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์กร แสดงว่าความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะผู้นำ การวางแผนอัตรากำลัง การรักษาบุคลากร การจัดการคนเก่ง การแสวงหาคนเก่ง และการดำเนินการทรัพยากรบุคคล สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร กล่าวโดยสรุป คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เช่น มีแผนการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ การวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ มีการบริหารจัดการในด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง และการดูแลรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร สิ่งเหล่านี้หากได้รับผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ จะทำให้ความเสี่ยงคนในองค์กรลดต่ำลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิภาพองค์กรที่มีความแตกต่างกันนั้น เป็นผลมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (บรรพต วิรุณราช, 2552; Hester, 2005; Aldrich, 2008) โดยที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถส่งอิทธิพลโดยตรงต่อผลการประกอบการทางธุรกิจซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีมากหรือน้อยได้นั้นจะถูกส่งมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับผลสำเร็จ ความเสี่ยงคนในองค์กรจะยิ่งเพิ่มขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรในท้ายสุด (Aurora & Shetty, 2008)

ทั้งนี้ถึงแม้ว่าตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย อัตราการเพิ่มของยอดขาย อัตราส่วนกำไรสุทธิ และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม ได้ถึงร้อยละ 49.60 ซึ่งสามารถนำมาใช้สนับสนุนผลของการวิจัยตามที่ได้ทบทวนจาก แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านผลกระทบของความความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรได้นั้น แต่ในอีกด้านหนึ่งตัวแปรสาเหตุซึ่งประกอบด้วยผลกระทบภายนอกองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของความความเสี่ยงคนในองค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคันกลาง

ได้ร้อยละ 13.30 แสดงให้เห็นถึงตัวแปรสาเหตุเหล่านี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งอิทธิพลต่อความเสี่ยงคนในองค์กร อาจด้วยสาเหตุจากความหลากหลายในเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่ปัจจุบันมีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูงขึ้น และบริบทของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร รวมทั้งผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะ

ผลที่ได้รับจากการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของความความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลของการวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

1. ผู้บริหารองค์กรควรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงคนในองค์กรโดยกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กรด้านความเสี่ยงคนพร้อมทั้งจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการรองรับรวมทั้งบูรณาการและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกับในแต่ละองค์ประกอบตามผลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร อาทิเช่น จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีค่านำหนักองค์ประกอบที่สูงโดยที่ภาวะผู้นำนั้นถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่มีความสำคัญมากเนื่องจากผู้นำเป็นผู้รับนโยบายจากบริษัทเพื่อนำสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมพร้อมทั้งมีความสำคัญอย่างมากต่อระดับของความเสี่ยงคนในองค์กร ทั้งนี้เห็นควรให้ผู้บริหารขององค์กรได้มีการดำเนินการส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้แก่ การสืบทอดตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ การสรรหาคัดเลือก และการพัฒนาเพิ่มทักษะความรู้โดยที่บริษัทจดทะเบียนควรมีการกำหนดแผนพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบที่มีความชัดเจน เช่น การจัดทำเป็นโครงการในระยะยาวเพื่อสร้าง พัฒนา และ การรักษาผู้นำในองค์กร เป็นการเฉพาะโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และผลผลิตที่คาดหวังในการนำสู่การปฏิบัติ

พร้อมทั้งมีระบบติดตาม ประเมินผล และป้อนกลับเพื่อวัดความสำเร็จเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงาน ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวเห็นควรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจของบริษัทในอีกด้านหนึ่ง

2. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญต่อผลกระทบที่ได้รับจากภายนอกองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ติดตามประเมินสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากผลของการวิจัยพบว่า ผลกระทบภายนอกองค์กรส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร เห็นได้จากผลการศึกษาในด้านของการจัดการด้านการศึกษา การสนับสนุนพัฒนาคนเก่งและลักษณะประชากรศาสตร์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่สูง ดังนั้นการจัดการด้านการศึกษา และการสนับสนุนพัฒนาคนเก่ง สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการวางแผนรองรับผลกระทบภายนอกองค์กร เช่น การให้ทุนกับนักเรียน นิสิต นักศึกษา การทำข้อตกลงกับผู้ที่มีความสามารถพิเศษโดยตรงกับสถาบันการศึกษา กลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีความสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจร่วมกับสถาบันการศึกษาหรือการจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อสร้างบุคลากรรองรับธุรกิจตนเองโดยตรง สำหรับในส่วนของคุณลักษณะประชากรศาสตร์ องค์กรจะต้องจัดวางแผนงานเพื่อให้รองรับกับการขยายตัวตามแผนธุรกิจในระยะยาวให้ตรงตามความต้องการของประชากรวัยแรงงานในแต่ละประเภทที่อาจส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการขยายตัวทางธุรกิจ รวมทั้งในด้านขององค์กรนั้นเห็นควรรวมกลุ่มทางธุรกิจเพื่อใช้ผลักดันและขอการสนับสนุนจากภาครัฐในระดับเชิงนโยบาย

3. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญต่อการกำหนด/เลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งถือ เป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของคนในองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้ในแต่ละประเภทของธุรกิจให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อลดปัญหาหรือความขัดแย้งในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร ผลของการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูง คือ การมุ่งเน้น การมีนวัตกรรม และการมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการ ทั้งนี้การบริหารองค์กรยุคใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันล้วนมุ่งเน้น

ไปที่การมีนวัตกรรม ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างมีแบบแผน เช่น การจัดตั้งหน่วยงานด้านนวัตกรรมโดยตรงเพื่อใช้บริหารจัดการและให้องค์ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การขับเคลื่อนให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมหลักในการทำงานของคนทั้งองค์กร รวมทั้งการให้รางวัลด้านนวัตกรรมจากการทำงานประเภทต่างๆ เพื่อสร้างสิ่งจูงใจ เป็นต้น สำหรับในส่วนของการมุ่งเน้นคุณภาพสินค้าและบริการเช่นกันบริษัทใดผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพต่ำที่สุดจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการมุ่งสู่ระบบคุณภาพของสินค้าและการให้บริการที่มีมาตรฐานรองรับโดยเฉพาะในระดับสากลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

4. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงคนในองค์กร องค์กรควรมีโมเดลหรือรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจที่สามารถผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งหากไม่มีการจัดวางแผนงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอาจจะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวขององค์กรได้เนื่องจากวัฒนธรรมถือได้ว่าเป็นรากฐานพฤติกรรมเชิงกลุ่มของคนทั้งองค์กร จากผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงจึงเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของระดับความเสี่ยงคนในองค์กร ทั้งนี้บริษัทจดทะเบียนควรให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับบริบทในการดำเนินงาน โดยอาจเริ่มจากการสร้างตัวขับเคลื่อนและนำสู่ การปฏิบัติเพื่อใช้ในการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วม เช่น การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การเปิดกว้างในการรับรู้ การให้ความเคารพนับถือ และการสร้างความไว้วางใจ รวมทั้งทำการปลูกฝังการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นผ่านทางค่านิยมหลักขององค์กร เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบของความเสี่ยงคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในครั้งนี้ถึงแม้

สามารถยืนยันผลการศึกษาเป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ได้ทบทวนผ่านมานั้น รวมทั้งผลที่ได้รับจากข้อค้นพบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ในการวิจัยเห็นว่าประสิทธิผลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้นยังมีดัชนีชี้วัดอื่นๆ ที่สำคัญและควรนำมาพิจารณาในการศึกษาเพิ่มเติม เช่น อัตราส่วนแบ่งตลาดในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน อัตราส่วนผลตอบแทนต่อหุ้น ระดับความสำเร็จในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดและระดับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นต้น

พร้อมนี้เห็นควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างเป็นรายกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม หรือกลุ่มบริษัทอื่นนอกจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้ง

ทำการศึกษาในลักษณะภาคตัดขวางหรือในเชิงลึกสำหรับบริษัทที่มีขนาดใหญ่เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและยืนยันผลของการวิจัยในมิติองค์การด้านอื่นๆ นอกจากนี้ยังเห็นควรให้ทำการศึกษาทบทวนปรับปรุงตัวแปรสังเกตได้เพิ่มเติม ได้แก่ การแสวงหากองทุน อัตราส่วนกำไรสุทธิ และการมีเอกภาพ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.524, 0.605 และ 0.609 ตามลำดับ ทั้งนี้ถึงแม้ตัวแปรสังเกตได้ทั้งสามตัวจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแต่ผลการวิจัยพบว่าเป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าไม่สูงมากนักซึ่งหากได้มีการปรับปรุงทั้งในส่วนของข้อคำถามหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลให้งานวิจัยในอนาคตมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นต่อไป

## บรรณานุกรม

- กิติ มาคิลกโกวิท. (2557, 21 สิงหาคม). สัมภาษณ์.
- จรรยาศักดิ์ ฌวีศักดิ์. (2557, 7 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. คุยฎีนิพนธ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2557, 25 กรกฎาคม). สัมภาษณ์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). *ข้อมูลบริษัทจดทะเบียนและผลประกอบการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.setsmart.com> รหัส Serial No. SN-B-010530.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). *กรอบการบริหารความเสี่ยง (ERM Framework)*. เข้าถึงได้จาก [https://www.set.or.th/about/overview/files/Risk\\_2015\\_v2.pdf](https://www.set.or.th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf)
- บรรพต วิรุณราช. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ.เอส. เทคนิคการพิมพ์.
- พัชราวลัย วงศ์บุญสิน. (2554). *กบดักการพัฒนารัพยากรมนุษย์ของไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://www.research.chula.ac.th/web/cu\\_online/2554/vol\\_54\\_21\\_1.html](http://www.research.chula.ac.th/web/cu_online/2554/vol_54_21_1.html)
- มนชวัล นารตศิลป์, แคทลียา ชาติปะวัง และ มณิสรา สนั่นเอื้อเม็งไรสง. (2556). ผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SME ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 32(6), 161-172.
- วิกิพีเดีย. (2556). *ผลกระทบภายนอกองค์กร*. เข้าถึงได้จาก [www.wikipedia.org/wiki/](http://www.wikipedia.org/wiki/)
- สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. คุยฎีนิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมศักดิ์ สวัสดิ์ และบรรพต วิรุณราช. (2557). ศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคตะวันออก. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 12(2), 134-147.
- อำพล ชูสนุก และกฤษณณัฐ หนูหนู. (2555). อิทธิพลของคุณภาพการให้บริการต่อคุณค่าตราสินค้า ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าทิวทัศน์ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 7(1), 29-41.
- อาภรณ์ ภู่วิริยะพันธ์. (2557, 27 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เอมอร พลวัฒนกุล. (2557). องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรจัดเก็บภาษีกรมสรรพากรในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 9(2), 97-110



- Abdul-Halim, H., Che-Ha, N., & Geare, A. (2009). The influence of business strategy on the decision to outsource human resource activities: A study of Malaysian manufacturing organisations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(4), 274-293.
- Aldrich, P. (2008). *The role and influence of human resource management in the capital markets and investment banking sector*. (Doctoral dissertation, Durham University).
- Aurora, S. R., & Shetty, K. (2008). *Risk management in HR and its impact on HR functions*. University of Mumbai, Editorial & Review Committee, 111-117.
- Blacker, K., & McConnell, P. (2015). *People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors that Could Harm Your Business*. Kogan Page.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M. D., & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. New York: John Wiley & Son.
- Daft, R. L. (1998). *Essentials of Organization Theory and Design*. United States of America: South-western College.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. (1996). What IS the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate?. A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern around the World?. *Advances in Global Leadership*. 3, 205-227.
- Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36, 25-45.
- Glendon, A. I., Clarke, S., & McKenna, E. F. (2006). *Human Safety and Risk Management*, CRC Pres.
- Hair, J. F., Black, C., William, B., Barry, J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Hester, J. L. (2005). *The impact of strategic human resource management on organization performance: A perspective of the resource base view of the firm*. UMI Number: 3205541.
- Huang, T.C. (2001.) The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(1-2), 132-151.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Lee, T. S., & Tsai, H. J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Levy, C., Lamarre, E., & Twining, J. (2014). *Taking control of organizational risk culture*. McKinsey & Company.
- Liao, S. Y. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.
- Lim, T. (2013). *People Risk in Asia: Identifying and Minigating Your Risks*, Research Consultant, Asia Pacific Talent & Rewards Analytics Center, Aon Consulting (Singapore) Pte., Ltd.

- Mehralizadeh, Y., & Sajady, S. H. (2006). *Factors related to successful and failure of entrepreneurs small industrial business*. เข้าถึงได้จาก [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=902045](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=902045).
- Miles, R. E., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York:McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1987). Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 44-53.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rosman, Md. Y., Shah, F.A., Hussain, J., & Hussain, A. (2012). Factors Affecting the Role of Human Resource Department in Private Healthcare Sector in Pakistan. Malaysia: Faculty of Management and Human Resource Development, University Technology.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 3, 207-219.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tiwari, P. (2009). Impact of Nature of Ownership of Banks & Demographic Variables on HRM Practices: *An Empirical Study*. 9<sup>th</sup> global conference on business & economic, Cambridge University, UK.
- Tushman, M., Anderson, P., & O'Reilly, C. A. (1997). *Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change*. *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, Oxford.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research a content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.