

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

The causal relationship model between strategic human resource management and organizational resilience on organizational performance in the electronics industry

ดร.จันจิราภรณ์ ปานยินดี

อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Dr. Janjirapon Panyindee

Lecturer, Faculty of Management Science,

Nakhon Pathom Rajabhat University

E-mail: janjirapon@webmail.npru.ac.th; Ph: 092-641-5414

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 23 ธันวาคม 2564

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ

ครั้งที่ 1 : 23 มกราคม 2565

ครั้งที่ 2 : 17 กุมภาพันธ์ 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 20 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ธุรกิจในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 240 องค์กร โดยมีหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามองค์กรละ 1 คน ทั้งนี้ใช้สูตรการคำนวณของไคลน์ (Kline) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling)

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CMIN/DF = 1.420, GFI = 0.951, TLI = 0.980, CFI = 0.985, RMSEA = 0.042).

ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปเป็นนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์กร ทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีทิศทางที่ชัดเจน รวมถึงผู้บริหารสามารถทราบความยืดหยุ่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานของพนักงานที่ทำงานก่อให้เกิดมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กร

Abstract

The objective of this research was to analyze the causal relationship model between strategic human resource management and organizational resilience on organizational performance in the electronics industry. The sample consisted of 240 organizations, with a department head or human resource manager who responded to the survey (1 person per organization) in the electronics industry, using the Kline formula. Data were collected by questionnaire. The hypothesis statistics was structural equation modeling.

The results indicated that the causal relationship model between strategic human resource management and organizational resilience on organizational performance in the electronics industry was congruent with the empirical data (CMIN/DF = 1.420, GFI = 0.951, TLI = 0.980, CFI = 0.985, RMSEA = 0.042).

This result will lead to promote the managerial policy in order to drive strategic human resource management in the organization. It will support a clear direction of human resource planning as well as the management level will understand organizational resilience in human resource management. Moreover, it will be a good benefit for motivating employees to work in the organization and be a good benefit for organizational performance in the electronics industry as well.

Keyword: Strategic human resource management, Organizational resilience, Organizational performance

บทนำ

ปัจจุบันองค์การธุรกิจกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งจาก เทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน (disruptive technology) ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ผลประกอบการของธุรกิจลดลง จนเลิกกิจการไป (Kiatsanpipop, 2019) นอกจากนี้ยังเผชิญกับความท้าทายจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกชะงักงัน การสั่งซื้อสินค้า การผลิตสินค้าในหลายธุรกิจต้องลดจำนวนลง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์การใหม่ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว โดยกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเหมาะสมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์การให้อยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะวิกฤติ และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Haddadzadeh & Paghaleh, 2012) มีงานวิจัยที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นในการบริหารองค์การ (Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen & O'Mahony, 2021; El Dessouky & Al-Ghareeb, 2020) และความยืดหยุ่นขององค์การยังส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะในสถานะที่องค์การกำลังเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ ดังนั้นความยืดหยุ่นในการบริหารองค์การจึงถูกนำไปใช้อย่างมากทั้งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม (Chen, Xie & Liu, 2021) เพื่อรักษาองค์การให้อยู่รอดต่อไปได้

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ในปี 2564-2566 อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยจะกลับมาขยายตัว เนื่องจากการพัฒนาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อรองรับเทคโนโลยี 5G มีการยกระดับเป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงเชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ยังเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ สร้างรายได้จากการส่งออกและการจ้างงานที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยตลอดระยะเวลาสามสิบปีที่ผ่านมา เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยแรงงานเป็นหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการผลิต ปัจจุบันอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายด้าน เนื่องจากผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่ทำธุรกิจในลักษณะรับจ้างประกอบและประกอบธุรกิจรับเหมาช่วง (Subcontractors) จากผู้ประกอบการต่างชาติรายใหญ่ ทำให้แรงงานขาดการพัฒนาฝีมือ สภาพการทำงานที่กดดันสูง แรงงานจึงมีอัตราการเข้าออกสูงส่งผลให้แรงงานขาดความเชี่ยวชาญ เกิดภาวะขาดแคลนแรงงานในสายการผลิต อีกทั้งค่าจ้างแรงงานไทยที่อยู่ในระดับสูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของไทยปรับเพิ่มขึ้น ประเทศไทยกำลังสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ จีน เวียดนาม และมาเลเซีย ขณะที่ความต้องการผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น (Yongpisanphob, 2021; Ministry of Industrial, 2017)

ดังนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารองค์การที่ยืดหยุ่นรวดเร็วทันกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ดีที่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์และนโยบายที่องค์กรกำหนด เพื่อให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยยังอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในประเทศอื่นได้

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นขององค์การและผลการดำเนินงานขององค์การ แต่เป็นการศึกษาธุรกิจประกันภัยในต่างประเทศ (Haddadzadeh & Paghaleh, 2012) และในโรงพยาบาล (Al-Ayed, 2019) ขณะที่ประเทศไทยการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมทุกตัวแปร เป็นการศึกษาเฉพาะประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Limphothong, 2007; Sivalogathan, 2008) อีกทั้งเป็นงานวิจัยที่ศึกษามานานแล้ว ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์การที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์การที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายว่าพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจะมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อตอบสนององค์การ (Snape & Redman, 2010) หากพนักงานรู้สึกว่าการดูแลพนักงานได้ดี พนักงานจะมีพฤติกรรมที่ดีเพื่อตอบสนององค์การ อย่างไรก็ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้นำมาใช้ศึกษาและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ (Jiang & Messersmith, 2018) เมื่อองค์การสนใจในการลงทุนกับพนักงานด้วยการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน รวมทั้งค้นหาวิธีการจูงใจพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและมีแนวโน้มจะแสดงทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกเพื่อเป็นการตอบสนององค์การ (Cook, Cheshire, Rice & Nakagawa, 2013)

ทฤษฎีอุบัติเหตุปกติ (Normal accident theory)

อุบัติเหตุเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน (Shrivastava, Sonpar & Pazzaglia, 2009) ทฤษฎีนี้สนับสนุนว่าปัจจุบันวิกฤติขององค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีความไม่แน่นอน องค์การควรมีการเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับวิกฤติและเปลี่ยนวิกฤติและภัยคุกคามนั้นให้เป็นโอกาส แทนที่จะพยายามหลีกเลี่ยงวิกฤติดังกล่าว ซึ่งสามารถนำหลักการของทฤษฎีมาอธิบายได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์การสามารถสร้างความสามารถหลักแก่องค์การ และพนักงานช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาการตอบสนองที่เฉพาะเจาะจงต่อภัยคุกคามและความไม่แน่นอน ประกอบกับความยืดหยุ่นขององค์การเป็นความสามารถอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้น (Channa, Shah & Ghumro, 2019)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management concept)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มในช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 ช่วงแรกเป็นการศึกษาเพื่ออธิบายมุมมองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเสนอการจัดการที่เหมาะสม มีการระบุวิธีที่ทำให้กิจกรรมด้านบุคคลสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการได้ ต่อมาเปลี่ยนจากจุดเน้นการจัดการบุคคลเป็นการสร้างผลงานเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นทำให้บุคคลมีความสามารถและแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ หลังจากนั้นมีการศึกษาส่วนประกอบและโครงสร้างของระบบทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียด ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1990 การศึกษาวิจัยได้ขยายขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทการแข่งขันทำให้องค์กรสามารถขยายขีดจำกัดขององค์กรได้ ต่อมามีการศึกษาถึงความสำเร็จของการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินประสิทธิผลของการนำแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ หลังจากนั้นมีการศึกษาวิจัยการวัดผลลัพธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดแบบวัดที่ถูกต้องและเหมาะสมของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในปี ค.ศ. 2000 การศึกษาวิจัยให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีวิจัยในหัวข้อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านบุคคลเพื่อให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน การรวมกลยุทธ์ด้านบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร มีการระบุลักษณะการบริหารที่จำเป็นในระยะยาว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคคล การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มีการปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนเพื่อส่งเสริมผู้บริหาร การประเมินบุคคลตามศักยภาพ การวิเคราะห์งานจากงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016) เป็นกิจกรรมการจัดการบุคคลเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010; Allui & Sahni, 2016) องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มี 5 ด้าน ได้แก่ การจ้างงาน การฝึกอบรม ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วม (Chen & Huang, 2009). Al-Ayed (2019) ได้ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความยืดหยุ่นขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ในโรงพยาบาล โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในโรงพยาบาลเอกชน ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร สอดคล้องกับ Bouaziz and Hachicha (2018) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความยืดหยุ่นขององค์กรในบริบทการเปลี่ยนแปลงในประเทศตูนิเซีย เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ประกอบกับ Rehman, Mata, Martins, Mariam, Rita and Correia (2021) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และพฤติกรรมความยืดหยุ่นขององค์กร: การประยุกต์ใช้สำหรับนวัตกรรมแบบเปิด เก็บข้อมูลจากผู้บริหารขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมในสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยที่ 1 คือ

H1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational resilience concept)

ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1990 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในบริบทองค์กรได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ขอบเขตการศึกษาจะมุ่งที่การจัดการภัยพิบัติ การจัดการวิกฤติ และองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือสูง (Chen et al, 2021) แนวคิดความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การมุ่งเน้นกระบวนการ และการมุ่งเน้นความสามารถ โดยกลุ่มที่ 1 มุ่งเน้นผลลัพธ์ ให้ความสำคัญหลักอยู่ที่แหล่งที่มาหรือปัจจัยที่จำแนกองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากกับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นน้อย ซึ่งศึกษาถึงคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร กลยุทธ์ และพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร เป็นการศึกษาระเบียงประจักษ์ โดยจะตรวจสอบย้อนหลังองค์กรที่ตอบสนองต่อวิกฤติเพื่อระบุปัจจัยที่อาจมีผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบต่อความยืดหยุ่นขององค์กร กลุ่มที่ 2 การมุ่งเน้นกระบวนการ มีเป้าหมายเพื่อระบุขั้นตอนความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งมีการนำเสนอกระบวนการ และขั้นตอนความยืดหยุ่นขององค์กรที่แตกต่างกัน มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การคาดการณ์ การรับมือ และการปรับตัว ทั้งนี้การศึกษากลุ่มนี้ช่วยให้เข้าใจปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ของความยืดหยุ่นขององค์กร กลุ่มที่ 3 การมุ่งเน้นความสามารถ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร โดยศึกษากลยุทธ์ การดำเนินงาน ลักษณะงานประจำ และแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นขององค์กร การศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาวิธีการนำความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (Duchek, 2020; Bento, Garotti & Mercado, 2021)

ความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นความสามารถขององค์กรในการอยู่รอด ปรับปรุง และเติบโตภายใต้พลวัตและสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Rai, Rai & Singh, 2021) การสร้างทรัพยากรขององค์กรใหม่ ทำให้กระบวนการขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ปรับรูปแบบความสัมพันธ์ในภาวะวิกฤติ การฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจากวิกฤติ และใช้วิกฤติเพื่อสร้างองค์กรให้มีการเติบโต (Chen et al, 2021) ความยืดหยุ่นขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Al-Ayed, 2019) องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กรมี 3 ด้าน ได้แก่ ความแข็งแกร่งขององค์กร การคืนสู่สภาพเดิม และการคาดการณ์วิกฤติ ซึ่งความยืดหยุ่นขององค์กรทั้ง 3 ด้าน ช่วยทำให้องค์กรมีความยั่งยืนทางสังคมและทางเศรษฐกิจในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (Rai et al, 2021) Prayag, Chowdhury, Spector and Orchiston (2018) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นขององค์กรกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลดำเนินงานด้านการเงินทั้งด้านผลการดำเนินงานภาพรวม ระดับหนี้ กระแสเงินสด และความสามารถทำกำไร เช่นเดียวกับกับ Rai et al (2021) ศึกษาความยืดหยุ่นขององค์กรและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจสังคม: มุมมองของโควิด-19 โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารในอุตสาหกรรมที่หลากหลายทั้งอุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมการบริการ และอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคและบริโภค ผลการศึกษาพบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยที่ 2 คือ

H2: ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ

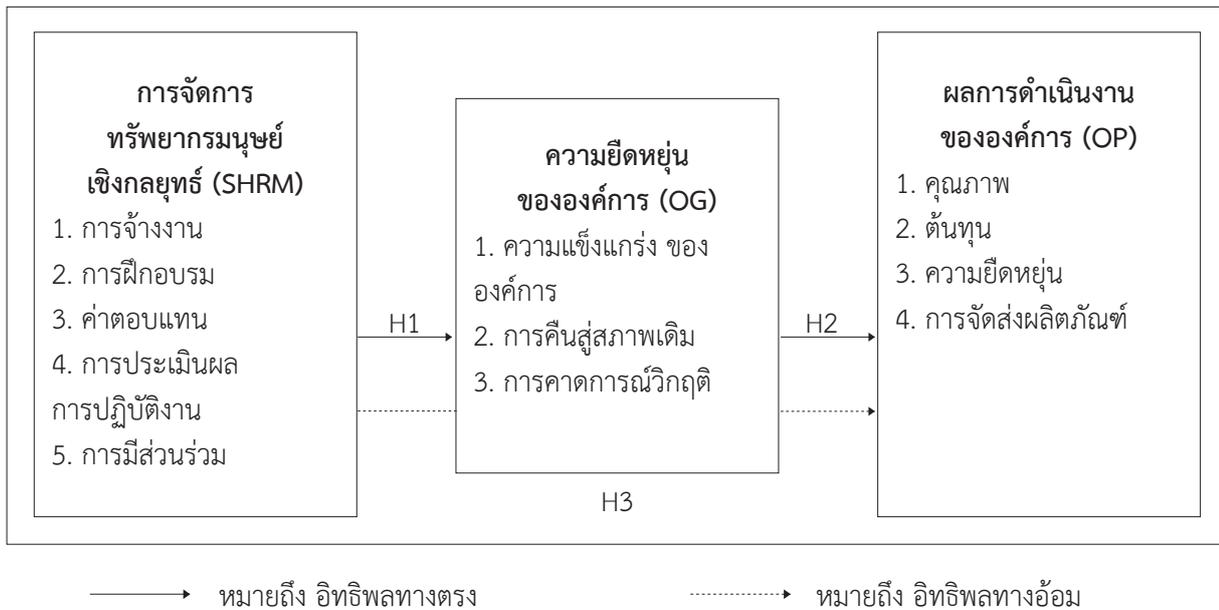
องค์กรแนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance concept)

การศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีหลายแนวทาง ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 3 แนวทาง ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ผลการดำเนินงานด้านที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Skaggs & Youndt, 2004; Zehir et al, 2016; Awwad, Al Khattab & Anchor, 2013; Oparanma & Ulunma, 2019) องค์ประกอบของผลการดำเนินงานมี 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพ ต้นทุน ความยืดหยุ่น และการจัดส่งผลิตภัณฑ์ (Skaggs & Youndt, 2004) การศึกษาของ Triatmanto and Nursyamsi (2011) เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมการบริการ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงแรม ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านตัวแปรกลางความยืดหยุ่นขององค์กร สอดคล้องกับ Haddadzadeh and Paghaleh (2012) ได้ศึกษาบทบาทของระบบทรัพยากรมนุษย์ต่อการแก้ไขวิกฤตการณ์ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจประกันภัย ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กร และส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ เช่นเดียวกับกับ Lengnick-Hall et al. (2011)

ศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถความยืดหยุ่นขององค์กรผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือวิกฤติที่จะเกิดขึ้น และความยืดหยุ่นขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยที่ 3 คือ

H3: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านตัวแปรกลางความยืดหยุ่นขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กิจการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 2,111 องค์กร (Department of Industrial Works, 2021) หน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ กิจการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 240 องค์กร โดยมีหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามองค์กรละ 1 คน เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) สามารถคำนวณด้วยเกณฑ์ที่ใช้กำหนดตัวอย่าง คือ ตัวอย่าง 20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร (Kline, 2011) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 12 ตัวแปร คุณด้วย 20 หน่วย ได้ตัวอย่างจำนวน 240 องค์กร และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic sampling) โดยการนำรายชื่อและที่อยู่ของกิจการมาจากเว็บไซต์กรมโรงงานอุตสาหกรรมแล้วสุ่มเลือกตามลำดับจนครบ และเจ้าหน้าที่ของจดหมายถึงหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามมี 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ได้แก่ รูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ และจำนวนทุนในการดำเนินงาน ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ข้อคำถามพัฒนามาจาก Chen and Huang (2009) จำนวน 16 ข้อ ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) ตอนที่ 4 ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นขององค์กร ข้อคำถามพัฒนามาจาก Rai et al, (2021) จำนวน 16 ข้อ ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) ตอนที่ 5 ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ข้อคำถามพัฒนามาจาก Shahnawaz Adil (2015) จำนวน 9 ข้อ ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) และตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบประเมินข้อคำถามแล้วนำมาคำนวณความถูกต้องและความชัดเจนของเนื้อหา (Index of congruence) ทุกข้อคำถาม ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรง (Rovinelli & Hambleton, 1976) หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคคลที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) เท่ากับ 0.891 ความยืดหยุ่นขององค์กร (OG) เท่ากับ 0.895 ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) เท่ากับ 0.819 มีค่ามากกว่า 0.70 จึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total correlation) พบว่าค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.422-0.788 มีค่ามากกว่า 0.30 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Pallant, 2010)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ระหว่างเดือนมิถุนายน - เดือนสิงหาคม 2564 โดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 264 ชุด แบบสอบถามที่ตอบกลับและตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนมี 240 ชุด สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) ได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square หรือ CMIN/DF) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบของ Tucker and Lewis (TLI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) และค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) ใช้ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total effect) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) (Hair et al, 2010; Vanichbuncha, 2014) ค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading) (Kaiwan, 2013)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำเสนอได้ดังนี้

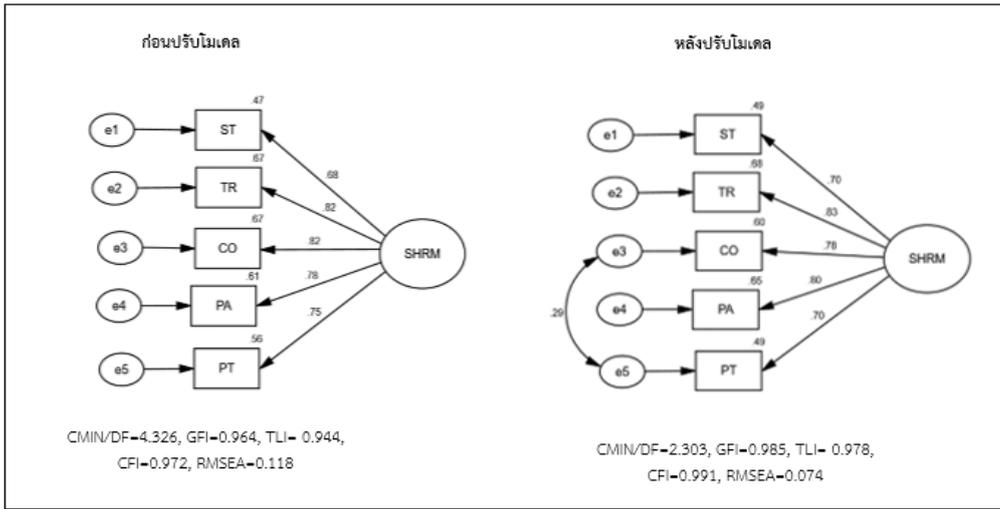
1. ข้อมูลพื้นฐาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ความยืดหยุ่นขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

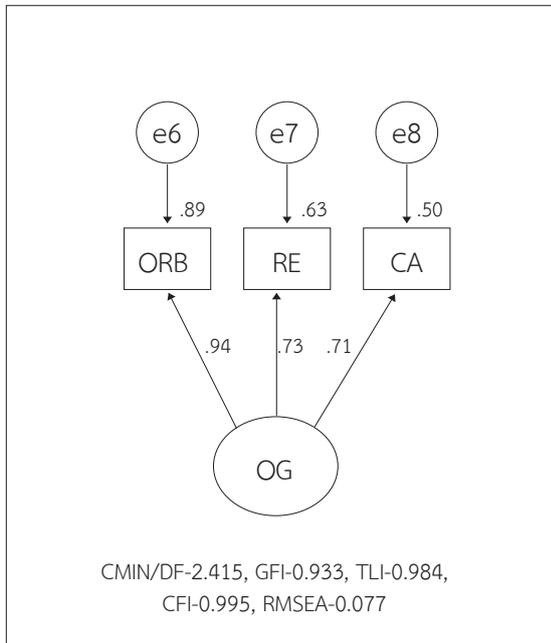
2. ผลการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.493 ถึง 0.299 และค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.073 ถึง 0.660 ซึ่งค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Kline, 2011, p. 77) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.136-0.734 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร มีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) (Vanichbuncha, 2014; Rangsunogon, 2011)

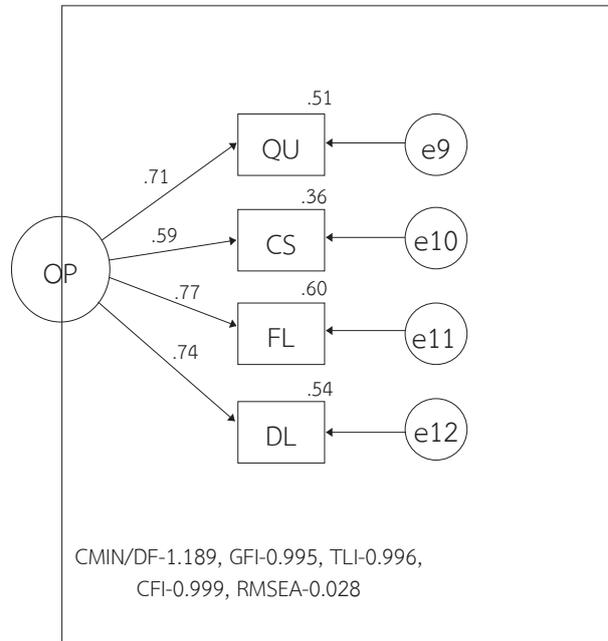
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดจากเกณฑ์ดัชนีวัดความสอดคล้อง ประกอบด้วย ค่า CMIN/DF น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ค่า GFI ค่า TLI และค่า CFI ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป และค่า RMSEA น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 พบว่าโมเดลการวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีค่า CMIN/DF และค่า RMSEA ไม่ผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงปรับโมเดลการวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผลการปรับโมเดลพบว่าค่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์ ส่วนโมเดลการวัดความยืดหยุ่นขององค์กร และโมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ค่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดทั้ง 3 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก่อนและปรับโมเดล



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดความยืดหยุ่นขององค์กร



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

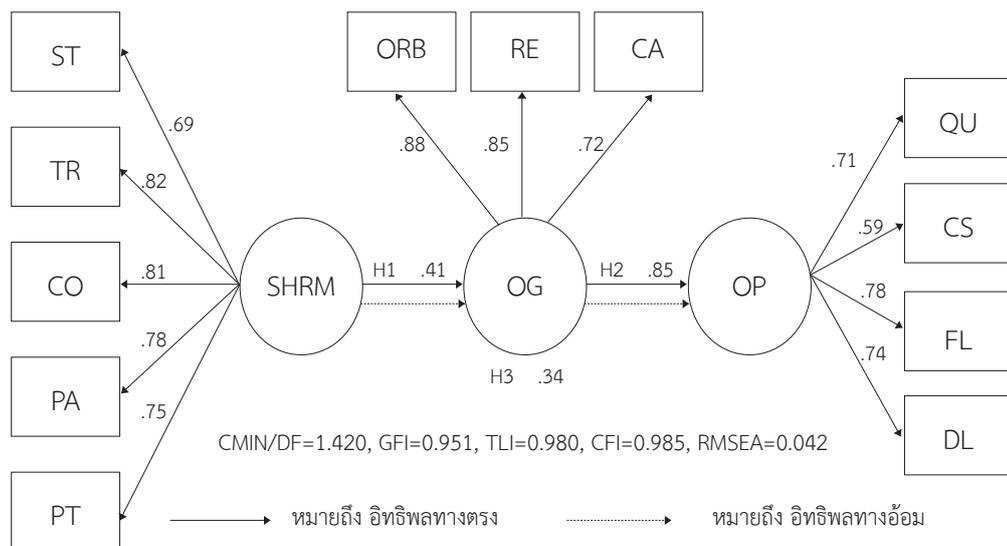
ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) มีค่ามากกว่า 0.60 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) มีค่ามากกว่า 0.50 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kaiwan, 2013) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวของโมเดลการวัดมีความเชื่อถือได้ โดยโมเดลการวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หลังปรับโมเดล มีค่า CR เท่ากับ 0.895 ค่า AVE เท่ากับ 0.631 โมเดลการวัดความยืดหยุ่นขององค์กร มี CR เท่ากับ 0.832 ค่า AVE เท่ากับ 0.627 และโมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่า CR เท่ากับ 0.854 ค่า AVE เท่ากับ 0.596 นอกจากนี้ตัวแปรสังเกตมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading) อยู่ระหว่าง 0.593-0.943 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kaiwan, 2013)

3. ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ผลการวิจัยพบว่าค่า CMIN/DF เท่ากับ 1.420 ค่า GFI เท่ากับ 0.951 ค่า TLI เท่ากับ 0.980 ค่า CFI เท่ากับ 0.985 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.042 ซึ่งค่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 2 และภาพที่ 5

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าที่ได้	แปลผล
CMIN/DF	ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3	1.420	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	0.951	ผ่านเกณฑ์
TLI	ค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	0.980	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	0.985	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08	0.042	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)					
	ความยืดหยุ่นขององค์กร (OG)			ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)	0.407	-	0.407	-	0.344	0.344
ความยืดหยุ่นขององค์กร (OG)	-	-	-	0.845	-	0.845
R ²	0.166			0.715		

หมายเหตุ: DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect
ค่าอิทธิพลทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value < 0.001)

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร (OG) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.407 และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.344 ความยืดหยุ่นขององค์กร (OG) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.845 ความยืดหยุ่นขององค์กร (OG) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.166 หมายความว่าความผันแปรของความยืดหยุ่นขององค์กร (OG) เกิดจากอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ร้อยละ 16.6 สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.715 หมายความว่าความผันแปรของผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) เกิดจากอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และความยืดหยุ่นขององค์กร (OG) ร้อยละ 71.5

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CMIN/DF = 1.420, GFI = 0.951, TLI = 0.980, CFI = 0.985, RMSEA = 0.042)

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

ผลการทดสอบ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.407 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการทดสอบ พบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.845 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านตัวแปรกลางความยืดหยุ่นขององค์กร

ผลการทดสอบ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านตัวแปรกลางความยืดหยุ่นขององค์กร มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.344 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Al-Ayed (2019) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bouaziz and Hachicha (2018) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กร กล่าวคือองค์กรสามารถใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยปรับปรุงความยืดหยุ่นขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสามารถที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและสถานการณ์ฉุกเฉินได้

2. ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rai et al (2021) พบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Prayag et al (2018) พบว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลดำเนินงานด้านการเงิน ทั้งด้านผลการดำเนินงานภาพรวม ระดับหนี้ กระแสเงินสด และความสามารถทำกำไร ทั้งนี้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างผกผัน ความยืดหยุ่นขององค์กรทั้งความแข็งแกร่งขององค์กร การคืนสู่สภาพเดิม การคาดการณ์วิกฤติ ช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพ สามารถจัดการต้นทุนได้ดี มีความยืดหยุ่น และจัดส่งผลิตภัณฑ์ได้ตามกำหนดระยะเวลา

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านตัวแปรกลางความยืดหยุ่นขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีอุบัติเหตุ อธิบายว่าอุบัติเหตุเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน (Shrivastava et al, 2009) ซึ่งสามารถนำหลักการทฤษฎีมาอธิบายได้ว่าการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถหลักให้เกิดขึ้นกับองค์กร และพนักงานช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถพัฒนาการตอบสนองที่เฉพาะเจาะจงต่อภัยคุกคามและความไม่แน่นอน ประกอบกับความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นความสามารถอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤติที่เกิดขึ้น (Channa et al, 2019) สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม อธิบายว่าพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจะมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนเพื่อตอบสนององค์กร (Snape & Redman, 2010) หากพนักงานรู้สึกว่าการดูแลพนักงานได้ดี พนักงานจะมีพฤติกรรมที่ดีเพื่อตอบสนององค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี พนักงานจะมีพฤติกรรมเพื่อตอบสนององค์กร ส่วนหนึ่งในการตอบสนององค์กรคือช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อยุ่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีผลการดำเนินงานที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Triatmanto and Nursyamsi (2011) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านตัวแปรกลางความยืดหยุ่นขององค์กร ประกอบกับการศึกษาของ Haddadzadeh and Paghaleh (2012) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กรและส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Lengnick-Hall et al. (2011) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือวิกฤติที่จะเกิดขึ้น และความยืดหยุ่นขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น โดยบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการกำหนดนโยบายส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร และการเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับองค์กร นอกจากนี้ นักวิชาการ ผู้สนใจทั่วไปสามารถนำข้อมูลนี้มาใช้เพื่อศึกษา พัฒนาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์กรต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรและเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานให้อยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดฝึกอบรมออนไลน์ การจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบบทความออนไลน์

2. ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หลายประการ ได้แก่

2.1 ควรมีการสรรหาและจ้างงานบุคคล โดยกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถในตำแหน่งงานนั้น และคุณลักษณะบุคคลที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งนำระบบออนไลน์มาช่วยในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรค

2.2 จัดฝึกอบรมให้บุคคลมีทักษะที่หลากหลาย พัฒนาทักษะใหม่ ทำให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้และลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในช่วงภาวะวิกฤติ นอกจากนี้ควรใช้วิธีการฝึกอบรมที่หลากหลายทั้งการสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยง มีการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ มีห้องสมุดดิจิทัล เพื่อให้พนักงานสามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและพัฒนาตนเองได้

2.3 ควรกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลงาน และจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เช่น การแบ่งปันผลกำไร ด้วยการให้หุ้น รวมทั้งจัดสวัสดิการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น ประกันภัยจากโรคระบาด มีการจัดหาวัคซีน

2.4 ควรมีการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลงานที่ชัดเจน เป็นเป้าหมายที่มีคุณค่าทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร มีการสื่อสารสองทางเพื่อให้พนักงานเข้าใจ และมีการติดตามผลงานเป็นระยะ

2.5 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้ความสำคัญกับเสียงสะท้อนของพนักงาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจ เสนอแนะเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน

3. องค์กรควรสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรด้วยการเตรียมพร้อมกำลังคนในการจัดการกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น มีการดูแลคู่ค้าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง มีการปรับองค์กรเพื่อให้พ้นตัวจากความสูญเสียที่ผ่านมาด้วยการพัฒนากำลังคน สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทำให้องค์กรฟื้นตัวได้เร็วขึ้น รวมทั้งมีการลงทุนในระบบข้อมูลเพื่อช่วยวางแผนและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงวิกฤติต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร กับความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจโลจิสติกส์

เอกสารอ้างอิง

- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: teorija ir praktika*, 20(1), 179-186.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Awwad, A. S., Al Khattab, A. A., & Anchor, J. R. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6, 69-79.
- Bento, F., Garotti, L., & Mercado, M. P. (2021). Organizational resilience in the oil and gas industry: A scoping review. *Safety science*, 133, 105036. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105036>
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Channa, N. A., Shah, S. M. M., & Ghumro, N. H. (2019). Uncovering the Link between Strategic Human Resource Management and Crisis Management: Mediating Role of Organizational Resilience. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(2), 15-27.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). *Social exchange theory*. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-6772-0_3.
- Department of Industrial Works. (2021). *Cumulative statistics of the number of factories that are allowed to operate (Open) according to the Factory Act 1992 and the Factory Act 2019 (No. 2) Classified by major industries by category at the end of 2020*. Retrieved from <https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/>.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
- El Dessouky, N. F., & Al-Ghareeb, A. (2020, November). Human resource management and organizational resilience in the era of COVID-19: theoretical insights, challenges and implications. *Processing of 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (51154) (pp. 1-6). IEEE. DOI: 10.1109/IEEECONF51154.2020.9319967
- Haddadzadeh, A., & Paghaleh, M. S. (2012). The role of human resource system on crisis Resolve. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 6(11), 3270-3276.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33. doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930
- Kaiwan, Y. (2013). *Structural equation modeling by Amos*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Kiatsanpipop, A. (2019). Disruptive technology. Retrieved from <https://dl.parliament.go.th/handle/lirt/543777>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- 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(3), 243-255. doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002
- Limphothong, S. (2007). *Strategic human resource management of electrical and electronics appliance manufacturing firms in Thailand*. (Doctoral dissertation). Ramkhamhaeng University. Bangkok.
- Ministry of Industrial. (2017). *National Industrial Development Master Plan*. Retrieved from http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industrial%20Master%20Plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930
- Oparanma, A. O., & Ulunma, E. P. (2019). Organizational Resilience and Corporate Performance of Deposit Money Bank in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Business and Management Future*, 3(2), 1-12. doi.org/10.46281/ijbmf.v3i2.357
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. (4th ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(C), 193-196. doi: 10.1016/j.annals.2018.06.006
- Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006-12023. doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6
- Rangsunnoen, G. (2011). *Factor analysis by SPSS and AMOS for research*. Bangkok: SE-Education.
- Rehman, K. U., Mata, M. N., Martins, J. M., Mariam, S., Rita, J. X., & Correia, A. B. (2021). SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1-14. doi.org/10.3390/joitmc7020159
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED121845.pdf>

- Shahnawaz Adil, M. (2015). Strategic human resource management practices and competitive priorities of the manufacturing performance in Karachi. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(1), 37-61.
- Shrivastava, S., Sonpar, K., & Pazzaglia, F. (2009). Normal accident theory versus high reliability theory: a resolution and call for an open systems view of accidents. *Human Relations*, 62(9), 1357-1390. doi.org/10.1177/0018726709339117
- Sivalogathan, V. (2008). *The human resource management and business strategy: Practice in the electronic industry in Thailand*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/321009888_THE_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_BUSINESS_STRATEGY_PRACTICES_IN_THE_ELECTRONIC_INDUSTRY_IN_THAILAND
- Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85-99. doi.org/10.1002/smj.365
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x
- Triatmanto, B., & Nursyamsi, I. (2011). Strategic human resources management, organizational change, organizational resilience and improvement of organization performance on the hospitality industry. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/STRATEGIC-HUMAN-RESOURCES-MANAGEMENT%2C-CHANGE%2C-AND-Triatmanto/808c40d2ff492914ef1ac4feb3e46ed095b2a532>
- Vanichbuncha, K. (2014). *Statistics analysis: statistics for management and research*. (7th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936. doi.org/10.5897/AJBM.9000239
- Yongpisanphob, W. (2021). *Industry Outlook 2021-2023: Electronics*. Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Electronics/IO/io-Electronics-21>.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381. doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045