

# การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์: แนวทางสู่ความยั่งยืนขององค์กรในยุควิกฤต

## Human Resource Risk Management:

### A Path to Organizational Sustainability in a Crisis Era

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะกลไกสำคัญในการสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนให้กับองค์กรภายใต้สภาวะวิกฤตที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ผลการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงภายในองค์กรผ่านหลายลักษณะ เช่น การขาดทักษะที่จำเป็น การขาดจริยธรรม และความไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยการบูรณาการตามแนวทาง COSO ERM ร่วมกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การพัฒนาทักษะการปรับตัว และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม บทความนี้ได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติในการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ เพื่อเป็นทางเลือกในการพัฒนาประสิทธิภาพส่วนบุคคลและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรท่ามกลางวิกฤตการณ์โลกยุคปกติใหม่

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความยั่งยืนขององค์กร ภาวะวิกฤต

#### Abstract

This academic article aims to present a body of knowledge on human resource risk management as a critical mechanism for ensuring organizational survival and sustainability in an era of rapid and severe crises. The literature review indicates that human resources are a primary source of internal risk, manifested through factors such as skill shortages, ethical lapses, and unreadiness for technological shifts. Effective risk management requires integrating the COSO ERM framework with modern human resource strategies that emphasize flexibility, adaptability, and appropriate motivation. This article proposes practical guidelines for identifying, assessing, and responding to human capital risks as an alternative for enhancing individual performance and elevating organizational competitiveness amidst the challenges of the New Normal.

**Keyword:** Risk Management, Human Resource, Management, Organizational Sustainability, Crisis

## บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคแห่งความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกว่ายุค VUCA World องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับปัจจัยคุกคามรอบด้านที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ตลอดจนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองระดับโลก ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการดำเนินงานและเสถียรภาพขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรที่ขาดกลไกการตั้งรับที่เข้มแข็งมักประสบกับสถานะถดถอยและสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน (วิภาวี ขวัญช่วย และคณะ, 2567) ท่ามกลางวิกฤตการณ์ดังกล่าว "ความเสี่ยง" (Risk) ได้กลายเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดทิศทางความอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจาก "ทรัพยากรมนุษย์" ซึ่งถือเป็นทั้งฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็เป็นแหล่งกำเนิดความเสี่ยงที่ซับซ้อนที่สุดภายในองค์กร หากบุคลากรขาดความพร้อม พฤติกรรมเบี่ยงเบน หรือไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงเหล่านั้นย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมและความยั่งยืนขององค์กรในที่สุด (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566)

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุควิกฤตจึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงระบบที่มีความเป็นมาตรฐานสากล โดยเฉพาะหลักการ "การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร" (Enterprise Risk Management (COSO ERM) ซึ่งมีได้เป็นเพียงเรื่องของการควบคุมภายในทางบัญชีหรือการเงินเท่านั้น แต่เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับเพื่อระบุและตอบสนองต่อความเสี่ยงในเชิงรุก (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566) นอกจากนี้ การจัดการคนในมิติใหม่ต้องบูรณาการเข้ากับทฤษฎีจูงใจ (Motivation Theory) เพื่อสร้างพลังใจให้บุคลากรสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ (อิงอร ต้นพันธ์ และคณะ, 2566) ตลอดจนการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างเจเนอเรชันและสร้างความเป็นธรรมในองค์กร (สุชาติ เดชทองจันทร์ ลิมนานาคทอง และคณะ, 2567) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อ "ประสิทธิภาพส่วนบุคคล" (Individual Performance) อันเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (นิโลบล ป้องภัย และ ประพันธ์ ชัยกิจจอร่าใจ, 2567) มาตรฐานการแก้ไขปัญหาจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างจุดดุลยภาพระหว่างการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน การใช้เทคโนโลยีสนับสนุน และการพัฒนาทักษะการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (วิภาวี ขวัญช่วย และคณะ, 2567)

จากความสำคัญดังกล่าว แรงจูงใจหลักในการศึกษาครั้งนี้เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะแสวงหาแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการเปลี่ยนผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากรูปแบบดั้งเดิมสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการป้องกันและจัดการความเสี่ยง ผู้ศึกษาคาดหวังว่าผลการศึกษาจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความเสี่ยงด้านคนกับความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว คุณค่าของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้หยุดอยู่เพียงแค่การรวบรวมทฤษฎี แต่เป็นการนำเสนอทางเลือกในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทไทยและวิกฤตการณ์โลก ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือการสร้างพิมพ์เขียวด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ยืดหยุ่น (Resilient Human Capital) ซึ่งจะส่งเสริมประสิทธิภาพส่วนบุคคลของพนักงาน และสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะสามารถขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายแห่งความยั่งยืนได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันสิ้นสุด

## ส่วนเนื้อหา

บริบทความเป็นมา และประเด็นปัญหาความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤต การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างหนักหน่วงจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption) และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น การระบาดของโรค COVID-19 สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับภาวะความไม่แน่นอน (Uncertain Situations) ซึ่งความเสี่ยงมักแฝงตัวอยู่ในทุกหน่วยงานและสามารถปรับเปลี่ยนบริษัทไปได้ตลอดเวลา สาระสำคัญของประเด็นปัญหาความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

### 1. ประเด็นหลัก ความเสี่ยงจากตัวบุคคลและทุนทางปัญญา (Human Capital Risks)

1.1 การขาดทักษะและความสามารถที่จำเป็น ในสถานการณ์ระดับชั้นหากบุคลากรขาดทักษะในการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด หรือองค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จะกลายเป็นที่มาของความเสี่ยงในระยะยาว การสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพถือเป็นการสูญเสียความสามารถในการทำงานและส่งผลกระทบต่อผลประกอบการผลิตในภาพรวม

1.2 ความเสี่ยงด้านพฤติกรรมและจริยธรรม ปัญหาการขาดจริยธรรม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การโจรกรรม หรือการฉ้อฉลของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงาน รวมไปถึงการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด

### 2. ประเด็นรอง: ความเสี่ยงจากโครงสร้างองค์กรและความหลากหลาย (Structural & Diversity Risks)

2.1 ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยและความคาดหวังที่แตกต่าง การที่องค์กรมีบุคลากรหลากหลายช่วงวัย (Generations) นำมาซึ่งความแตกต่างในด้านความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม หากไม่สามารถปรับตัวเข้าหากันได้จะนำไปสู่ความขัดแย้งและการบกพร่องในการสื่อสาร โดยเฉพาะการลาออกของพนักงานที่เกิดจากการไม่สามารถปรับตัวเข้ากับ ความหลากหลายได้ ส่งผลให้ต้นทุนขององค์กรสูงขึ้นทั้งในด้านการสรรหาและการฝึกอบรมใหม่

2.2 ความไม่มั่นคงและความปลอดภัยในที่ทำงาน สภาพงานที่มีความเสี่ยงและอันตรายต่อชีวิตและสุขภาพ รวมถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานที่เพิ่มขึ้นในยามวิกฤต เป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องแบกรับหากขาดการเตรียมความพร้อมที่ดีพอ

2.3 ความซับซ้อนของโครงสร้างและการกำกับดูแล โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนสูงและมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไปอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ หากโครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่จำกัดทางความคิดจะส่งผลให้การพัฒนานวัตกรรมทำได้ยากและลดขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.4 วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมหรือขาดการยอมรับความเสี่ยงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร อาจนำองค์กรไปสู่หายนะเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน

2.5 ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) องค์กรในปัจจุบันประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงวัยที่มีค่านิยมและลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้มักนำไปสู่ความขัดแย้งในวิธีการทำงานระหว่างหัวหน้างาน

และลูกน้อง หากพนักงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับความหลากหลายได้ จะส่งผลให้เกิดการลาออกและเพิ่มต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมใหม่

2.6 อคติและการเลือกปฏิบัติ (Prejudice & Discrimination) การขาดการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพอาจนำไปสู่การบริหารจัดการบนพื้นฐานของการเหมารวม (Stereotyping) และการมีอคติล่วงหน้า ซึ่งส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกลุ่มที่มีความหลากหลายทางเพศ อายุ หรือเชื้อชาติ

ประเด็นที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเชิงบูรณาการเพื่อการส่งเสริมพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาข้างต้นได้อย่างเป็นระบบ การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เพื่อเป็นทางเลือกในการบริหารจัดการมีขั้นตอนและหลักการ ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด COSO ERM ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรนำหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) มาใช้เป็นหลักประกันความอยู่รอด โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และบุคลากร แนวทางปฏิบัติควรครอบคลุม 8 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ต้องชัดเจนในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย และการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ต้องมีทางเลือกที่เหมาะสม ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงตามความคุ้มค่าของการลงทุน

2. แบบจำลองประสิทธิภาพส่วนบุคคลและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของการบริหารคนในยุควิกฤตขึ้นอยู่กับ "ประสิทธิภาพส่วนบุคคล" ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ได้แก่ ประสิทธิภาพตามหน้าที่ ประสิทธิภาพตามบริบท และประสิทธิภาพในการปรับตัวได้ (Adaptability Effectiveness) โดยมีปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจพนักงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานปรับตัวเข้ากับความผันผวนและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

การจัดการความรู้และเทคโนโลยี การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ช่วยอำนวยความสะดวก ลดความสูญเสีย และเพิ่มผลผลิต โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

3. การบริหารความหลากหลายด้วย SWEP Model และทฤษฎีจูงใจ องค์กรยุคใหม่ควรใช้ "SWEP Model" เป็นแนวทางในการสร้างความเสมอภาค ดังนี้

S (Skill) พัฒนาทักษะและความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

W (Welfare) จัดสวัสดิการที่เหมาะสมและสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงาน

E (Equitable) บริหารจัดการด้วยหลักความเท่าเทียม ยุติธรรม และโปร่งใส

P (Promote) สนับสนุนความก้าวหน้าตามความถนัดของรายบุคคล การจัดการนี้ต้องควบคู่ไปกับการใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg โดยรักษาปัจจัยด้านสุขอนามัย (เช่น ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อม) เพื่อไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจ และสร้างปัจจัยจูงใจ (เช่น การได้รับการยอมรับและความรับผิดชอบ) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและประสิทธิภาพสูงสุด

4. การมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ต้องเปลี่ยนบทบาทจาก "หน้าที่นิยม" มาเป็น "นักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์" โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning Organization) การสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และไม่ลังเลต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทดลองสิ่งใหม่ จะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

5. การบูรณาการกระบวนการ COSO ERM เข้ากับวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์ พบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุควิกฤตมักนำกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) มาปรับใช้ในทุกลำดับขั้นของการจัดการคน โดยเริ่มตั้งแต่การ ระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น ภาวะสมองไหลหรือการขาดทักษะดิจิทัล และนำไปสู่การ ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อจัดลำดับความสำคัญตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) กระบวนการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์การตอบสนองได้อย่างแม่นยำ ไม่ว่าจะเป็นการลดความเสี่ยงผ่านการฝึกอบรม (Training) หรือการยอมรับความเสี่ยงในระดับที่ควบคุมได้ภายใต้แผนสำรองที่ชัดเจน (ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว, 2566)

6. การยกระดับประสิทธิภาพส่วนบุคคลผ่านโมเดลการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning Model) การสังเคราะห์ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า "ประสิทธิภาพส่วนบุคคล" คือหัวใจของการอยู่รอด แนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนจึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างพนักงานที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Employees) โดยใช้กลไกดังนี้

การพัฒนาทักษะแบบ Hybrid มุ่งเน้นทั้งทักษะตามหน้าที่ (Hard Skills) และทักษะการปรับตัว (Adaptive Skills) เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายรูปแบบภายใต้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

การใช้เทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุน คือ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใช้เพื่อทดแทนคน แต่เพื่อลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error) และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม (นิโกลา ป็องกัย และ ประพันธ์ ชัยกิจจอรใจ, 2567)

7. การจัดการความหลากหลายและความคาดหวังด้วยกลยุทธ์บูรณาการ (Integrative Strategy) เพื่อลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้างและความขัดแย้งระหว่างเจนเนอเรชัน องค์กรต้องก้าวข้ามการจัดการแบบเดิมไปสู่แนวทางที่เน้น "คุณค่าและความเสมอภาค" ผ่านการประยุกต์ใช้ (SWEPE Model)

การสื่อสารเชิงบวก การสร้างระบบสวัสดิการ (Welfare) ที่ยืดหยุ่นตามความต้องการของแต่ละช่วงวัย และการส่งเสริมความก้าวหน้า (Promote) บนพื้นฐานของความสามารถและความยุติธรรม (Equitable) ช่วยลดอัตราการลาออกและสร้างความผูกพัน (Engagement) ต่อองค์กร (สุชาติ เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง และคณะ, 2567)

ทฤษฎีจูงใจร่วมสมัย คือ การสร้างแรงจูงใจในยุควิกฤตต้องให้ความสำคัญกับ "ปัจจัยกระตุ้น" (Motivators) เช่น การให้ความอิสระในการทำงาน (Autonomy) และการยอมรับในผลงาน ควบคู่ไปกับการรักษา "ปัจจัยสุขอนามัย" เพื่อเป็นเกราะป้องกันความไม่พอใจในยามที่องค์กรเผชิญความยากลำบาก (อิงอร์ ตันพันธ์ และคณะ, 2566)

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ปัจจัยชี้ขาดสู่ความยั่งยืนคือบทบาทของผู้นำที่ต้องเปลี่ยนจากการกำกับดูแลแบบควบคุม (Command and Control) เป็นผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการเผชิญความเสี่ยงและส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เปิดพื้นที่ให้มีการ

แบ่งปันความรู้และถอดบทเรียนจากความล้มเหลว จะช่วยให้องค์กรมี "ภูมิคุ้มกัน" ต่อวิกฤตและสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว (วิภาวี ขวัญช่วย และคณะ, 2567)

## บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งความผันผวนและวิกฤตการณ์โลก ไม่ได้เป็นเพียงภารกิจเชิงรับในการควบคุมกฎระเบียบหรือการบริหารงานประจำวันอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งในการค้าจุนความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร จากการศึกษาพบว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรมและเป็นบ่อเกิดของความเสี่ยงที่ซับซ้อน ทั้งในมิติของทักษะที่ไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ พฤติกรรมทางจริยธรรม และความหลากหลายของคนหลายเจนเนอเรชันที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง องค์กรที่มุ่งสู่ความยั่งยืนจึงต้องบูรณาการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรหรือมาตรฐาน COSO ERM เข้ากับวงจรการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อให้สามารถระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงในเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านนี้อยู่ที่การยกระดับประสิทธิภาพส่วนบุคคลผ่านโมเดลการเรียนรู้เชิงรุกและการสร้างพนักงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยลดความผิดพลาดของมนุษย์ กับการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัยเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การจัดการความหลากหลายผ่านแบบจำลอง SWEP Model ซึ่งเน้นความเสมอภาค การพัฒนาทักษะ และสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการที่แตกต่าง จะช่วยลดช่องว่างและสร้างความผูกพันต่อองค์กรท่ามกลางภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยชี้ขาดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยอมรับความเสี่ยงและพร้อมทดลองนวัตกรรมใหม่โดยไม่มีหวาดกลัวต่อความล้มเหลว

คุณค่าทางวิชาการของการบริหารความเสี่ยงด้านคนภายใต้บริบทนี้ คือการสร้างจุดดุลยภาพระหว่างการควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและการส่งเสริมศักยภาพมนุษย์อย่างมีคุณค่า องค์กรที่สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติจะเกิดพลังร่วมเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความสามารถในการปรับตัว และกลายเป็นเกราะป้องกันที่แข็งแกร่งซึ่งจะนำพาองค์กรก้าวข้ามขีดจำกัดของภาวะวิกฤตไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงและยั่งยืนในโลกยุคปกติใหม่ได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา สำหรับผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจด้านการจัดการความหลากหลายและความเสี่ยงในองค์กร เพื่อวิเคราะห์พันธกิจและระบุประเภทบุคลากรที่สอดคล้องกับลักษณะงานในอนาคต พร้อมทั้งพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งและระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (เช่น Work from Home) เพื่อรองรับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร องค์กรควรเร่งสร้างฐานข้อมูลการฝึกอบรมที่เท่าเทียมและเน้นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ (Self-Learning) และทักษะการแก้ปัญหาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันส่วนบุคคล สำหรับผลตอบแทนและสวัสดิการ ควรพิจารณาจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของคนหลายเจนเนอเรชัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป สำหรับประเด็นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความเสี่ยงด้านจริยธรรมและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรดิจิทัล การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนภายใต้สภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ บทบาทของทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) ในฐานะปัจจัยลดความเสี่ยงด้านสุขภาพจิตและเพิ่มประสิทธิภาพการปรับตัวของพนักงานในยุคปกติใหม่

## เอกสารอ้างอิง

- กัญชพร ธรรมณี. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 8(1), 275-287.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ญัฐชัย สิริธนาณี และภาคสิริกาญจน์ สิริธนาณี. (2557). การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์. กรุงเทพฯ: แม็คกรอ-ฮิล.
- ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณนาลัย. (2560). บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(3), 234-245.
- ญัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นิโบล ป่องภัย และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2567). แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพส่วนบุคคล. วารสาร มจร การพัฒนาสังคม, 9(1), 354-373.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิภาวี ขวัญช่วย, สุจิตรา ธรรมใจ, และ เพ็ญศรี ฉรินัง. (2567). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. วารสารอิสลามแห่งประเทศไทย, 1(1), 51-60.
- ยุทธศาสตร์ หน่อแก้ว. (2566). การบริหารความเสี่ยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 3(1), 91-106.
- สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง, ชินรัตน์ สมสืบ, และ ศักย์ ทับพลี. (2567). การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: แนวคิดและวิธีปฏิบัติ. วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลพระนคร, 4(1), 72-84.
- สุภาวดี ไหมเกตุ. (2568). ความคาดหวังแต่ละเจนเนอเรชัน ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. วิทยานิพนธ์การวิจัยวิทยานิพนธ์ปริญญาโท, 6(2), 1-15.
- อิงอร ตันพันธ์, ทศพร มะหะหมัด, และ เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2566). การประยุกต์ใช้ทฤษฎีจูงใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของการทำงานในองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 17(2), 267-277.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Finkelstein, L. M., & Heslin, P. A. (2020). The three facets of personal effectiveness: A conceptual framework. *Human Resource Management*, 59(2), 277-300.