

## การบริหารความเสี่ยงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Risk Management of HRM) ตอนที่ 2 : การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



บทความโดย : ดร.ปิยะชัย จันทวงศ์ไพศาล  
อีเมล : piyachai@asianet.co.th

### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ?

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ด้วยการประเมินความเสี่ยง การควบคุม การเฝ้าติดตามและทบทวนการบริหารงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงมีขั้นตอนการทำงานดังนี้

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk management process)

#### 1. การชี้บ่งความเสี่ยง (Risk identification)

บางตำรา จะบอกว่าเริ่มแรกจะต้องตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงก่อน เป็นลำดับแรก ซึ่งผู้เขียนขออนุญาตข้ามขั้นตอนนี้ไป เพราะเรารู้กันอยู่แล้วว่าจะ “กำจัด” หรือ “ควบคุม” ความเสี่ยง ดังนั้น ผู้เขียนจึงกระโดดข้ามไปเริ่มต้นที่การชี้บ่งความเสี่ยงเลย

คำถามคือว่า การชี้บ่งความเสี่ยงจะต้องเริ่มต้นอย่างไร ? การชี้บ่งความเสี่ยงคือการค้นหาความเสี่ยงนั่นเอง ว่ากระบวนการหรือกิจกรรมที่หน่วยงานตนเองรับผิดชอบอยู่นั้น มีขั้นตอนใดบ้างที่เป็นความเสี่ยง หรืออาจจะเกิดความบกพร่องหรือล้มเหลวได้ (ขอย้ำว่า ความเสี่ยง ไม่ใช่ต้องรอให้เกิดความเสียหายก่อน แล้วจึงจะถือเป็นความเสี่ยงนะครับ เพราะหากเรารอให้เกิดความเสียหายก่อน ก็ไม่ใช่ยุทธศาสตร์เชิงรุกครับ ป้องกันไว้ก่อนดีกว่าครับ)

หากท่านผู้อ่านที่เพิ่งเข้ามาอ่านบทความนี้เป็นตอนแรก ก็จะงงครับว่า อะไรเป็นความเสี่ยง ? ขอให้ไปอ่านนิยามในบทความตอนแรกนะครับ

จุดเริ่มต้นของการค้นหาความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้เขียนได้ให้กรบ้านไปแล้ว จากบทความตอนแรก หากท่านผู้อ่านใดทำการบ้านแบบฝึกหัดมาแล้ว ผู้เขียนแนะนำว่า อาจจะต้องใช้จินตนาการในเชิงลบนิดหน่อย โดยใช้คำถามเชิงวิเคราะห์ว่า ขั้นตอนย่อยๆ นั้น มีจุดอ่อนตรงไหนบ้าง หรืออาจจะมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ในเบื้องต้นให้ลงรายการ

มาทั้งหมด จะผิดจะถูกไม่เป็นไร ลิสต์รายการมาก่อน แล้วค่อยมาพิจารณาเป็นหมวดๆไป เพราะการประเมินความเสี่ยงจะเป็นตัวช่วยยกั้่นกรองระดับความสำคัญของความเสี่ยงให้อีกทีหนึ่ง

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

การประเมินความเสี่ยงจะเป็นการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง บางตำราไม่มีการจัดลำดับความเสี่ยง ด้วยการเอาความเสี่ยงทุกรายการมาควบคุมให้หมด ซึ่งก็ไม่ผิดครับ แต่ความเห็นของผู้เขียนคิดว่า ถ้าเราจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ เราก็สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ทั้งเรื่องคน และเงินงบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า

โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) และความรุนแรง (Severity) ซึ่ง ผู้เขียนขอ ยกตัวอย่างแบบง่ายๆ เป็นแนวทาง โดยจัดลำดับชั้นของโอกาสและความรุนแรงเป็น 4 ชั้นดังนี้

คะแนน	โอกาส (Likelihood)	ความรุนแรง (Severity)
1	มีโอกาสดเกิดขึ้นน้อยมาก นานมากๆ โอกาสที่จะเกิด อาจจะมีมากกว่า 3 ปีขึ้นไป	มีผลกระทบน้อยมาก อาจเสียเวลาแก้ไขเล็กน้อย ไม่เกิน 1 วัน หรือ สินทรัพย์เสียหายไม่เกิน 1,000 บาท
2	มีโอกาสดเกิดขึ้นน้อย โอกาสที่จะเกิดอยู่ในช่วง 1-3 ปี	มีผลกระทบน้อย อาจเสียเวลาแก้ไขไม่เกิน 1 เดือน หรือ สินทรัพย์เสียหายไม่เกิน 10,000 บาท
3	มีโอกาสดเกิดขึ้นปานกลาง โอกาสที่จะเกิดอยู่ในช่วง 1 เดือน-1 ปี	มีผลกระทบปานกลาง อาจเสียเวลาแก้ไขเกิน 1 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือน หรือ มีผลกระทบชื่อเสียงขององค์กร บ้างแต่ไม่รุนแรง หรือ สินทรัพย์เสียหายไม่เกิน 100,000 บาท
4	มีโอกาสดที่จะเกิดบ่อยมาก ตั้งแต่ 1 วัน-1 เดือน	มีผลกระทบมาก อาจเสียเวลาแก้ไขเกิน 3 เดือนขึ้นไป หรือ มีผลกระทบชื่อเสียงขององค์กรอย่างรุนแรง หรือ สินทรัพย์เสียหายเกินกว่า 100,000 บาท ขึ้นไป
<b>ความสำคัญของความเสี่ยง (Risk significant) = Likelihood x Severity</b>		

(สัญลักษณ์ : VH = Very High ความเสี่ยงสูงมาก , H = High ความเสี่ยงสูง , M = Moderate ความเสี่ยงปานกลาง , A = Acceptable ความเสี่ยงต่ำ ยอมรับได้ , VL = Very Low ความเสี่ยงต่ำมาก)

คะแนนดังกล่าวจะนำไปสู่แนวทางการจัดการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งผู้เขียน เห็นว่า

คะแนน 1-4 คะแนน (VL-L) เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการใดมาจัดการ เพียงแต่เฝ้าระวังบ้าง

คะแนน 4-6 คะแนน (M) เป็นความเสี่ยงปานกลาง ต้องมีมาตรการมารับและควบคุม เช่น การจัดทำระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการที่เหมาะสม ไม่จำเป็นต้องมีแผนควบคุม

คะแนน 8-9 คะแนน (H) เป็นความเสี่ยงสูง นอกจากจะต้องมีมาตรการมารับแล้ว ยังจะต้องมีกระบวนการอื่นมา ควบคุมหรือตรวจสอบมาตรการนั้นว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมถึงการกำหนดแผนควบคุม (Control plan) เป็นลายลักษณ์อักษรอีกด้วย

คะแนน 12-16 คะแนน (VH) เป็นความเสี่ยงสูงมาก ต้องรีบลดระดับความเสี่ยงโดยเร็ว ต้องกำหนดแผนการจัดการ (Action plan) และดำเนินการตามแผนให้ลดระดับความเสี่ยงภายในเวลาอันสั้น (ผู้เขียนเห็นว่า ไม่ควรเกิน 3 เดือน ต้องแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์)

จากตัวอย่างจะเห็นว่า การลงประกาศรับสมัครงาน แล้วอาจจะได้คนไม่ได้ตามที่ต้องการ เป็นความเสี่ยงปานกลาง จึงจะต้องมีมาตรการมารองรับ แต่จะเป็นแนวทางอะไรนั้น ในตอนหน้าจะมารว่กันต่อด้วยการควบคุมความเสี่ยงครับ