

การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

Risk Management in Human Resources

รัศมี ลักขณาวรรณพร*

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจปัจจุบันต้องเผชิญกับความเสี่ยง โดยผลของความเสียหายสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องให้ความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ เกิดจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี สำหรับปัจจัยภายในได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านนโยบาย และด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากเงิน วัสดุ และเทคโนโลยี ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และรวมทั้งความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

Abstract

Presently all businesses are facing some kind of risk. The result of risk can affect business outcomes. As a result, managers must adopt risk management as a tool for sustainable growth. Business operation risk may occur due to external and internal factors. The external factors include economics, politics and technology whereas the internal factors are finance, production, policies and human resource management. Humans are also a vital means of success. To achieve business goals, managers must

not only be concerned with money, materials and technology but also with humans. In order to implement risk management in human resources, managers must establish objectives, identify and assess the risks, respond to the risks and control the risks. To achieve risk management effectiveness, managers must provide and support resources. Moreover, all administrators and employees must be involved in risk management.

ความเสี่ยงกับการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินชีวิตมนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงในทุกรูปแบบ ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นเนื่องจากการกระทำของเรา ความผิดพลาดของบุคคลอื่นซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวเรา หรือเนื่องจากภัยธรรมชาติ เช่น กรณีการระเบิดของภูเขาไฟใต้ธารน้ำแข็งไอซ์ยาฟยัลลาโยกุล ทางตอนใต้ของประเทศไอซ์แลนด์เมื่อประมาณกลางเดือนเมษายน 2553 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินทั้งในยุโรป และเอเชีย หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากความขัดแย้งทางการเมือง ในกรณีที่กลุ่มผู้ชุมนุมเสื้อแดงยึดเอื้อการชุมนุมตั้งแต่เดือนเมษายน 2553 ที่บริเวณราชประสงค์ เป็นเวลากว่า 2 เดือน เพื่อขับไล่รัฐบาล จนเหตุการณ์บานปลายก่อการวินาศกรรมทั้งในเขตกรุงเทพ และต่างจังหวัด ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการ รวมถึงภาพลักษณ์ของประเทศอย่างประมาณค่าไม่ได้ หากเหตุการณ์ความร้ายแรงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกระทำของมนุษย์ หรือเนื่องจากภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อความเจริญเติบโตขององค์กรแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นอาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความเสี่ยงในด้านการเงิน และด้านการดำเนินงาน ได้แก่ นโยบายด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทุจริต และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการนอกเหนือไปจาก เงิน วัสดุ และเทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนั้น หากมีแต่เงินทุน มีวัสดุที่ใช้ในการผลิต หรือมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ปราศจากผู้บริหารที่ไร้ประโยชน์ และที่สำคัญมากยิ่งขึ้นไปกว่านั้นคือ หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถนั้น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีบทบาทหน้าที่ที่

สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสรรหาบุคคลที่มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถ 2) การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) ดูแลรักษา เพื่อให้บุคคลอยู่ในองค์กรยาวนานเท่านั้น เพราะหากองค์กรไม่สามารถรักษามูลค่าที่มีความรู้ ความชำนาญแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการแสวงหาบุคคลใหม่มาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่างลง และยังคงต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคลดังกล่าวอีก ดังนั้นเพื่อให้องค์กรได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทความนี้จึงใคร่ขอเสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ความสำคัญ กระบวนการจัดการความเสี่ยง และการประยุกต์ใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของคำว่า "ความเสี่ยง" (Risk)

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า "ความเสี่ยง" ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2546)

ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคคลได้ (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2547)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือ

เป้าหมายขององค์กร หรือจะส่งผลกระทบต่อ ความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล (นิรภัย จันทรสวัสดิ์, 2551)

เหตุของความเสียหาย (Risk driver)

ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหาร นโยบายของผู้บริหาร จริยธรรมในองค์กร สารสนเทศทางการจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากปัจจัยภายใน สามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น องค์กรที่มีขนาดใหญ่ ย่อมมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก หากรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม อาจเกิดช่องว่างที่ทำให้เกิดความเสียหายในด้านการเงิน ด้านการสั่งการ และการมอบหมาย นอกจากนี้ นโยบายการบริหารที่ใช้วิธีการรวมอำนาจ มากกว่าการกระจายอำนาจ อาจก่อให้เกิดความล่าช้า และไม่ทันการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อ และกำลังใจของพนักงาน และหากองค์กรไม่มีระบบการควบคุมรายรับ และรายจ่ายที่ดีแล้ว อาจก่อให้เกิดการทุจริต ส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมในที่สุด สำหรับความเสี่ยงเนื่องจากปัจจัยภายนอกนั้น อาจมีสาเหตุเนื่องจาก ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และปัญหาการเมือง หรือนโยบายของภาครัฐซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ เช่น ในกรณีการประกาศเคอร์ฟิวส์ของศูนย์อำนวยการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน (ศอฉ.) เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2553 ห้ามบุคคลใด ๆ ออกจากเคหสถานในตั้งแต่เวลา 20.00 นาฬิกา ถึงเวลา 06.00 นาฬิกา ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภาคบันเทิง และร้านอาหารที่ต้องปิดกิจการก่อนเวลา ทำให้สูญเสียรายได้ เป็นต้น

ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง (The important of risk management)

เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาวิธีการลดรายจ่ายด้วยการจัดหา

วัตถุดิบที่มีราคาต่ำ การควบคุมกระบวนการผลิตให้สินค้ามีความบกพร่องน้อยที่สุด หรือมีวิธีการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยต้นทุนต่ำ แต่เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนั้นอาจประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะหากผู้บริหารสามารถคาดการณ์ว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรมีด้านใดบ้าง แล้วหาวิธีการเพื่อป้องกัน หรือยับยั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ก็จะช่วยให้เกิดความสูญเสียจากความเสียหายได้ และนอกจากนั้นการจัดการความเสี่ยงยังช่วยให้องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เช่นในกรณีที่ผู้บริหารพบว่า พนักงานในองค์กรไม่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการขาดความรู้ที่ส่งผลกระทบท่อกระบวนการผลิต หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรเป็นอันดับต้น ก็จะมีการจัดสรรปันส่วนทรัพยากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ นอกจากนั้นการจัดการความเสี่ยงยังช่วยทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise risk management)

การจัดการความเสี่ยงนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ซึ่งแต่เดิมเมื่อพูดถึงการควบคุมภายใน ทุกคนมักจะให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชี และการเงินเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ มาจัดการควบคุม จนกระทั่งในระหว่างปี พ.ศ. 2513- 2520 ประเทศสหรัฐอเมริกาประสบกับปัญหาวิกฤตทางการเมือง และเศรษฐกิจ รัฐบาลจึงได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนต่างชาติ (The 1977 Foreign Corrupt Practices Act - FCPA) และในปี พ.ศ. 2528 ได้จัดตั้งองค์กรอิสระ โดยมีคณะกรรมการเพื่อการรายงานการทุจริตแห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial Reporting หรือเรียกย่อว่า "Treadway Commission" ภายใต้การสนับสนุนของ

คณะกรรมการวิชาชีพอิสระจำนวน 5 องค์กร คือ American Accounting Association (AAA) American Institute of CPAs (AICPA) Financial Executives Institute (FEI) The Institute of Internal Auditors (IIA) และ The Institute of Management Accountant (IMA) ต่อมา คณะกรรมการชุดนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในว่า เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนตามลำดับ เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงานด้านการเงิน และการบัญชี ในปี ค.ศ.2002 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้จัดทำ "Enterprise risk management framework" ซึ่งเรียกกันว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นแม่แบบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีความสำคัญต่อการเติบโตในระยะยาวขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากหากเกิดความสูญเสียขึ้นในองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์กรในที่สุด ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กร รู้สาเหตุของความเสียหาย และหาวิธีการเพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงอาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการในองค์กรที่นอกเหนือไปจากการจัดการทางกลยุทธ์ และการจัดการทางการดำเนินงาน (นริภัย จันทรสวัสดิ์, 2551)

มีผู้นิยาม คำว่า "การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร" หลายท่าน ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิด

ความเสียหาย เพื่อให้ระดับ และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, 2548)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้ (www.pwc.com/thailand)

จากความหมาย "การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร" สามารถสรุปได้ คือกระบวนการลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ด้วยการประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise risk management process)

วิธีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives setting) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ กิจกรรมหรือกระบวนการทำงานหลักในองค์กร อันได้แก่ กระบวนการบริหารการเงิน กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารสินค้า และพัสดุคงคลัง และกระบวนการขาย
- 2.การระบุความเสี่ยง (Event Identification) คือ การเลือกเอากิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และผลของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงานนั้น ให้ระบุว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงในด้านใดด้านหนึ่งต่อไปนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรไม่เหมาะสม ส่งผลให้แผนปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) ด้านการเงิน (Financial risk) คือ ความเสี่ยงจากการลงทุน การขาดงบประมาณ หรือความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อกับลูกค้า 3) ด้านการดำเนินงาน (Operational risk) คือ ความเสี่ยงเนื่องจากการขาดการควบคุมดูแล การขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกฎระเบียบขององค์กรที่ขัดต่อกฎหมายของภาครัฐ หรือความเสี่ยงเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ และระเบียบของภาครัฐเป็นต้น สำหรับผลของความเสี่ยงให้ระบุว่าผลของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อองค์กรอย่างไร การระบุสาเหตุของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และผลของความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม หรือโครงการนั้น ผู้บริหารอาจใช้วิธีการเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนด้วยการระดมสมอง (Brain storming) การสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert interview) หรือจากการจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaires) หรือการจัดทำสำรวจรายการ (Check list) เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

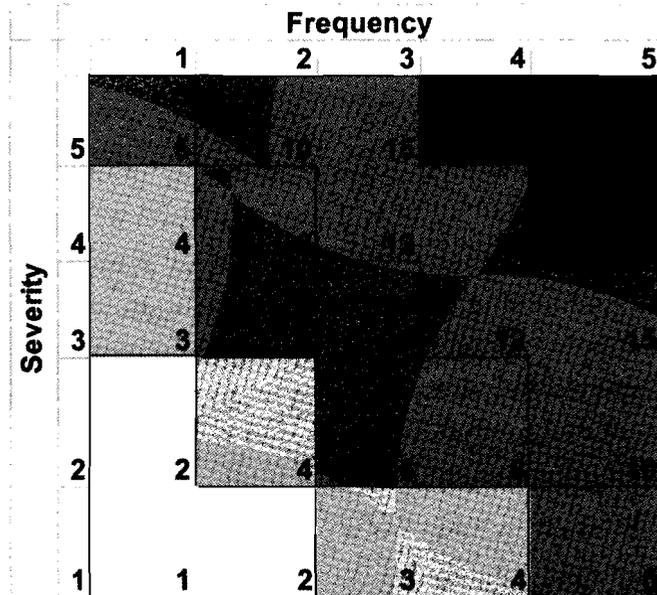
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) คือ การวิเคราะห์โอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Impact) ของแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of risk) การประเมินความเสี่ยงมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย การจัดทำเกณฑ์สามารถจัดทำได้ทั้งลักษณะเชิงคุณภาพ หรือเชิงปริมาณ เช่น อาจกำหนดว่า ค่าคะแนน 1 หมายถึงความเสี่ยงระดับต่ำสุด และค่าคะแนน 5 หมายถึงความเสี่ยงระดับสูงสุด โดยแต่ละระดับ 1 ถึง 5 มีคำอธิบายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพของโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงจากระดับน้อยไปหามาก

3.2 การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินโอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ของแต่ละกิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการ โดยกำหนดค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 ซึ่งการประเมินค่าที่ได้นี้ ควรได้จากการประชุมปรึกษาหารือกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้ค่าของโอกาสความเสี่ยง และค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้วให้นำค่าดังกล่าวมาคูณกัน โดยผลลัพธ์ที่ได้สามารถบอกได้ว่ากิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการใดควรจัดการความเสี่ยงก่อนเป็นลำดับแรก

3.3 การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk categories) คือ การนำค่าที่ได้จากขั้นตอนที่ 2) มาพิจารณาว่าขั้นตอนของกิจกรรมหรือโครงการใดที่มีค่าสูง แสดงว่าโอกาสของเหตุการณ์ความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงสูง ผู้บริหารจะต้องจัดการความเสี่ยงนั้นเป็นอันดับแรก และหากค่าที่ได้ต่ำรองลงมา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับรองลงมา

ภาพที่ 1 Risk matrix



- 1.พื้นที่ มีค่าคะแนนระหว่าง 18 - 25 ระดับความเสี่ยงในระดับ 5
- 2.พื้นที่ มีค่าคะแนนระหว่าง 10 - 17 ระดับความเสี่ยงในระดับ 4
- 3.พื้นที่ มีค่าคะแนนระหว่าง 5 - 9 ระดับความเสี่ยงในระดับ 3
- 4.พื้นที่ มีค่าคะแนนระหว่าง 3 - 4 ระดับความเสี่ยงในระดับ 2
- 5.พื้นที่ มีค่าคะแนนระหว่าง 1 - 2 ระดับความเสี่ยงในระดับ 1

จากภาพที่ 1 Risk matrix อธิบายว่าพื้นที่ ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 18-25 ซึ่งมีความเสี่ยงในระดับ 5 แสดงว่าความเสี่ยงนั้นผู้บริหารต้องรีบดำเนินการเป็นลำดับต้น ๆ เพราะหากปล่อยให้กิจกรรมหรือโครงการนั้นดำเนินไปโดยไม่มีมาตรการป้องกันหรือควบคุม อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างร้ายแรงที่สุด สำหรับพื้นที่อื่นๆ ผู้บริหาร

จะต้องให้ความสำคัญลำดับรองลงมาสำหรับพื้นที่ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 1-2 แสดงว่าความเสี่ยงในกิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการนั้นอยู่ในระดับ 1 ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่น้อยที่สุดซึ่งองค์กรจะต้องนำไปจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับสุดท้าย

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) คือ การพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง โดยการเปรียบเทียบต้นทุน และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยง (Cost and benefit analysis) หลักของการจัดการความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

4.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือการที่องค์กรไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติม เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อย และความน่าจะเป็นเกิดขึ้นต่ำมาก โดยองค์กรอาจใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

4.2 การลดความเสี่ยง (Risk reduction) คือ การที่องค์กรใช้การป้องกันความเสี่ยงด้วยการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน หรือออกแบบงานใหม่ เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง หรือ การจัดระบบควบคุมมิให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น หรือการจัดแผนสำรองในกรณีฉุกเฉิน

4.3 การกระจายความเสี่ยง (Risk sharing) คือ การโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงแทน เนื่องด้วยองค์กรอาจไม่มีความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในการจัดการความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ หรือเนื่องจากการไม่คุ้มค่างบประมาณที่ว่าจะเกิดขึ้น

4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การพยายามหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ องค์กรอาจใช้วิธียกเลิกโครงการที่มีความเสี่ยงสูงมาก เป็นต้น

5 กิจกรรมการควบคุม (Control activities) คือกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการตอบสนองความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดโครงการเพื่อยับยั้งควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการระบุผู้รับผิดชอบ วัน เวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ในการควบคุม การควบคุมนั้นอาจใช้วิธีการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) คือการควบคุมที่

มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) คือการควบคุมที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ในระหว่างปฏิบัติงานพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงต้องมีการควบคุม และการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) คือการควบคุมภายหลังการปฏิบัติงาน เพราะเนื่องจากพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

6. สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and communication) คือ การจัดเก็บข้อมูล ข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งได้มาจากการปฏิบัติงานภายใน หรือจากภายนอก โดยองค์กรจะต้องมีวิธีการเก็บข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ให้มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันการณ์ สะดวกในการเข้าถึง และมีความปลอดภัย รวมทั้งมีการสื่อสารประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคคลภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบ

7. การติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) คือ การติดตามผลการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระหว่างแผนที่ได้กำหนดไว้ กับผลลัพธ์ที่ได้ว่าเป็นได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากไม่ได้ผลตามเป้าหมาย ควรร่วมกันคิดค้นหาวิธีอื่นในการป้องกันมิให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น

การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการจัดการความเสี่ยง เป็นการเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หากเกิดความเสี่ยงขึ้นกับองค์กรแล้วส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงประสบผลสำเร็จผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนด้านการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน มีการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยง เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็น การจัดฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง หรือ การส่งเสริมให้หน่วยงาน

ใดหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กรเป็นโครงการนำร่องเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง และที่สำคัญที่สุด คือการที่บุคลากรทุกคนจะต้องให้ความสำคัญ และร่วมมือกันในการจัดการความเสี่ยง เพราะการจัดการความเสี่ยงไม่ใช่เป็นหน้าที่ของแผนกใดแผนกหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่เป็นหน้าที่ที่บุคลากรในทุกแผนกขององค์กรจะต้องร่วมมือในการจัดทำทั่วทั้งองค์กร

การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และความสามารถ ย่อมมีผลการดำเนินงานเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งให้ความสำคัญกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล เช่น องค์กรบางแห่งแสวงหามหาบัณฑิตโดยการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเด่น เพื่อว่าหากสำเร็จการศึกษาแล้วก็จะรับเข้าทำงานในองค์กรนั้นต่อไป หรือบางองค์กรมีนโยบายเข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษากับสถาบันการศึกษา โดยรับนักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงานในองค์กรเสมือนพนักงาน โดยในช่วงเวลาที่นักศึกษาปฏิบัติงานในองค์กร จะต้องมีการนำเสนอโครงการ หากนักศึกษาสามารถแสดงศักยภาพในการทำงาน องค์กรก็จะรับเข้าเป็นพนักงานภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการสรรหา และการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญอันดับต้น ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากการสรรหา และการคัดเลือกไม่เหมาะสม องค์กรอาจได้บุคลากรที่ไร้ประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์นอกเหนือจากด้านการสรรหา และการคัดเลือกแล้ว ยังมีหน้าที่อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การจัดการด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นดังนี้

1) ด้านการสรรหามหาบัณฑิต องค์กรอาจมีความเสี่ยงเนื่องจากขาดงบประมาณในด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการรับสมัคร หรือโบสถ์สมัครที่มีอยู่นั้นล้วนแต่มีผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม หรือองค์กรไม่มีโบสถ์สมัครอยู่ในคลังเลย

2) ด้านการคัดเลือก องค์กรอาจประสบปัญหาความเสี่ยงเนื่องจากไม่มีแบบทดสอบคัดเลือกพนักงาน ไม่มีระบบตรวจสอบประวัติการทำงานของผู้สมัคร หรือเจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการสัมภาษณ์ และไม่เข้าใจหน้าที่การงานของตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการ

3) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ ความเสี่ยงเนื่องจากองค์กรไม่มีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน ขาดการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือนโยบายจ่ายค่าตอบแทนหรือโบนัสไม่ชัดเจน รวมทั้งค่างานของแต่ละอาชีพ

4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความเสี่ยงเนื่องจาก องค์กรการขาดระบบการค้นหาค่าสมรรถนะของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร ไม่มีแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ให้กับบุคลากรแต่ละคน การไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หรือความไม่เป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5) ด้านแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ การขาดความรู้ความเข้าใจกฎหมายแรงงาน การไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเลิกจ้างพนักงานโดยไม่จ่ายค่าชดเชย หรือการไม่ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน การลงโทษทางวินัยกับพนักงานอย่างไม่ถูกต้องเหมาะสม เป็นต้น

นอกจากความเสี่ยงในบทบาทหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงในเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย กล่าวคือ ปัจจุบันโปรแกรมสำเร็จรูปด้านทรัพยากรมนุษย์ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เนื่องจากความถูกต้องแม่นยำ และสามารถใช้ได้

ทันการณ์ หากองค์กรเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ขาดการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ การไม่มีระบบการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล ก็จะทำให้ห้องครมีความเสี่ยงของข้อมูลอาจถูกเปิดเผยให้กับคู่แข่ง รวมถึงความผิดพลาดด้านข้อมูลที่มีอยู่ไม่ถูกต้อง ไม่ทันสมัย

ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตขององค์กรได้ เช่น ในกรณีที่หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ไม่เข้าใจกฎหมายแรงงาน มีการเลิกจ้างพนักงาน หรือเลิกสัญญาการทำงานของพนักงานโดยไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน อาจถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายเป็นจำนวนมาก หรือการที่ผู้บริหารไม่เคยสนใจทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน อาจส่งผลให้อัตราการออกจากงานของพนักงานสูง ซึ่งผลจากการขาดความเอาใจใส่กับการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นและนอกจากนั้นยัง

ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่ดี ขวัญและกำลังใจของพนักงานต่ำ ทำให้พนักงานบางคนทำงานไปโดยไม่มีจุดหมาย และพร้อมที่จะออกจากองค์กรหากได้รับข้อเสนอและผลตอบแทนที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ผู้เขียนจึงใคร่ขอเสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ค้นหาความเสี่ยงของกิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการสำคัญ ๆ ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อนำมาระบุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและระบุความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการนั้น นอกจากนั้นให้ระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และผลของความเสี่ยง ซึ่งในตัวอย่างต่อไปนี้แสดงความเสี่ยงในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางค้นหาความเสี่ยงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรม/โครงการ หรือกระบวนการ และวัตถุประสงค์	ขั้นตอนสำคัญ และวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	ผลของความเสี่ยง
แผนพัฒนา	จัดทำแผนพัฒนา	ขาดความเข้าใจใน	ด้านการดำเนินงาน	ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้	บุคลากรในองค์กรขาด
ความก้าวหน้าในอาชีพ	ความก้าวหน้าในอาชีพ	เรื่องการวางแผนการ		วิธีการจัดทำแผนพัฒนา	แรงจูงใจในการ
อาชีพ	วัตถุประสงค์.....	พัฒนาความก้าวหน้า		ความก้าวหน้าในอาชีพ	ปฏิบัติงาน
วัตถุประสงค์....	วัตถุประสงค์.....	ในอาชีพ			
ระเบียบข้อบังคับว่า	การจัดระเบียบข้อบังคับ	การขาดความเข้าใจ	ด้านการปฏิบัติตาม	ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ใน	กรณีมีเหตุพิพาท หรือขัด
ด้วยการดำเนินงานทางวินัย	เกี่ยวกับภารกิจวินัยของหน่วยงาน	ในกฎหมายแรงงาน	กฎ และระเบียบข้อบังคับ	ด้านกฎหมายแรงงาน	ต่อระเบียบ องค์กรอาจถูกฟ้องร้องได้
วัตถุประสงค์...	วัตถุประสงค์.....				
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	จัดทำแบบประเมินการปฏิบัติงาน	การขาดทักษะวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	ด้านการดำเนินงาน	องค์กร ไม่มีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	1. ขาดข้อมูลเพื่อพิจารณาในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการปรับเงินเดือน
วัตถุประสงค์.....	วัตถุประสงค์.....				2. พนักงานอาจไม่ได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือน

จากตารางที่ 1 อธิบายได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเสี่ยง 3 ด้าน คือ การขาดความเข้าใจในเรื่องการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การขาดความเข้าใจในกฎหมาย

แรงงานและการขาดทักษะวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสาเหตุและผลของความเสี่ยงเกิดขึ้นในลำดับที่ 5 และ 6 ตามลำดับ

2. การกำหนดเกณฑ์การประเมินของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบความรุนแรง เช่น ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และตารางที่ 3 แสดงเกณฑ์ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 2 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า / มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 4 ครั้ง / มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง / มีโอกาสเกิดบ้างบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง / มีโอกาสเกิดบ้างแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง / อาจมีโอกาสดังแต่นาน ๆ ครั้ง

ตารางที่ 3 ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 600,000 บาท / มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก
4	สูง	600,000 - 100,001 บาท / มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก
3	ปานกลาง	100,000 - 60,001 บาท / มีการสูญเสียทรัพย์สินปานกลาง
2	น้อย	60,000 - 5,001 บาท / มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร
1	น้อยมาก	ต่ำกว่า 5,000 บาท / มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย

จากตารางที่ 2 อธิบายได้ว่า หากโอกาสหรือความถี่ของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นนั้นสูงมาก กล่าวคือเกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน ค่าระดับของโอกาสจะเท่ากับ 5 และจากตารางที่ 3 หากผลกระทบความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลเสียหายมากกว่า 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 600,000 บาท ค่าระดับของความรุนแรง จะเท่ากับ 4

3. ประเมินความเสี่ยง คือ การนำค่าโอกาส จะเกิดขึ้นจากข้อ 2) มาคูณกัน เพื่อลำดับการจัดการ ของความเสี่ยง และค่าระดับความรุนแรงที่ ความเสี่ยงก่อนหลัง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของ ความเสี่ยง	ผลของความ เสี่ยง	โอกาสของ ความเสี่ยง (1)	ระดับความ รุนแรง (2)	โอกาส x ระดับ ความรุนแรง (1x 2)	ลำดับที่ ต้อง จัดการ
การขาดความ เข้าใจในเรื่อง การวางแผนการพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพ	ด้านการ ดำเนินงาน	ผู้ปฏิบัติงานไม่ ทราบวิธีการจัดทำ แผนพัฒนา ความก้าวหน้าใน อาชีพ	บุคลากรใน องค์กรขาด แรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน	2	4	8	3
การขาดความ เข้าใจใน กฎหมาย แรงงาน	ด้านการปฏิบัติ ตามกฎ และ ระเบียบข้อบังคับ	ผู้ปฏิบัติงานไม่มี ความรู้ในด้าน กฎหมายแรงงาน	องค์กรอาจถูก พ้องร้อง	5	4	20	1
การขาดทักษะ วิธีการ ประเมินผลการ พัฒนาบุคลากร เป็นต้น	ด้านการ ดำเนินงาน	องค์กรไม่มี เครื่องมือในการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ พนักงาน	ขาดข้อมูลเพื่อ พิจารณาใน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการปรับ เงินเดือน	4	4	16	2

จากตารางที่ 4 ความเสี่ยงในด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการขาดความเข้าใจในการ วางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสที่ จะเกิดขึ้น 2-3 ปีครั้ง ซึ่งเมื่อนำมาเทียบกับตารางที่ 2 จะมีค่าเท่ากับ 2 และหากผู้บริหารคาดว่าระดับความ รุนแรงที่จะเกิดขึ้นก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร อยู่ใน ระหว่าง 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 600,000 บาท เมื่อนำมาเทียบกับตารางที่ 3 มีค่าเท่ากับ 4 ดังนั้น การประเมินค่าระดับความเสี่ยง คือนำค่า 2 มาคูณ กับค่า 4 จะเท่ากับ 8 สำหรับความเสี่ยงอื่น ๆ ก็ใช้ วิธีการเดียวกัน ซึ่งผลที่ได้ คือ การขาดความ เข้าใจในกฎหมายแรงงาน และการขาดทักษะวิธีการ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อ องค์กร ได้ค่าเท่ากับ 20 และ 16 ตามลำดับ

เมื่อนำมาเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง พบว่า การ ขาดความเข้าใจในกฎหมายแรงงาน เป็นเรื่องที่หัวหน้า ทรัพยากรมนุษย์ ต้องเร่งแก้ไขเป็นการด่วน ในขณะที่ การขาดความเข้าใจในเรื่องการวางแผนการพัฒนาความ ก้าวหน้าในอาชีพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็น ลำดับสุดท้าย

4. กิจกรรมควบคุม คือ การกำหนด กิจกรรมหรือวิธีการที่จัดการความเสี่ยง โดยให้ระบุชื่อ แผนงานที่จะจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัด กิจกรรมที่ จะทำ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณที่ต้องใช้ ระยะเวลาในการดำเนินการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แผนการจัดการความเสี่ยงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเสี่ยง	ข้อเสนอแนะ	ตัวชี้วัด	กิจกรรมหลัก	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ ที่ต้องใช้	ระยะเวลาใน การดำเนินงาน
การขาดความเข้าใจ ในกฎหมาย แรงงาน	1. การรับพนักงานใหม่ เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับ กฎหมายแรงงาน	มีเจ้าหน้าที่ที่มีความ เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย แรงงาน 1 คน	การสรรหา และคัดเลือก พนักงานด้านกฎหมาย แรงงาน	คุณสมาน	15,000	30 มิถุนายน 2553
การขาดทักษะ วิธีการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น	2. การจัดทันท่อมือ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	มีเครื่องมือในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 อย่าง	จัดทันท่อมือเพื่อ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	คุณโสไถ่	20,000	16 กรกฎาคม 2553
ขาดความเข้าใจใน เรื่องการวาง แผนการพัฒนา ความก้าวหน้าใน อาชีพ	3. การฝึกอบรม ปฏิบัติการจัดทำ แผนพัฒนาอาชีพ	มีแผนพัฒนาอาชีพของ พนักงานแต่ละคน	จัดอบรมสัมมนา	คุณจุฬิพร	30,000	30 สิงหาคม 2553

จากตารางที่ 5 อธิบายได้ว่า ในขั้นตอนที่ 4 ภายหลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารทราบว่า จะต้องจัดการความเสี่ยงในเรื่องใดเป็นลำดับก่อนหลัง ให้นำเอากิจกรรมหรือโครงการ หรือกระบวนการที่จะนำมาจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการระบุชื่อ แผนงาน ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ จำนวนเงินหรืองบประมาณที่ต้องใช้ และระยะเวลาที่จะจัดการความเสี่ยง

5. การติดตามการดำเนินงาน คือ การที่แต่ละหน่วยงานในองค์กร จะต้องรายงานความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยง ตามแผนการจัดการความเสี่ยง โดยมีการระบุสถานะในการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แผนการติดตามการจัดความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

ความเสี่ยง	ชื่อแผนงาน	กิจกรรมหลักเพื่อจัดการความเสี่ยง	สถานะในการปฏิบัติงาน			ผลการดำเนินงาน	อุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข
			ดำเนินการเสร็จแล้ว	อยู่ในระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ		
การขาดความเข้าใจในกฎหมายแรงงาน	1. การรับพนักงานใหม่เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน	การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน สานกฎหมายแรงงาน		✓		อยู่ในระหว่างการตรวจสอบประวัติการทำงาน	
การขาดทักษะวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นต้น	2. การจัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน	จัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓				
ขาดความเข้าใจในเรื่องการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ	3. การฝึกอบรมปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ	จัดอบรมสัมมนา			✓	เลื่อนโครงการ ไปจัดในเดือนกันยายน 2553	เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ แนวทางแก้ไขคือควรมีการสำรวจปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานส่วนหน้าก่อนที่จะกำหนดการจัดโครงการ

จากตารางที่ 6 อธิบายได้ว่าผู้บริหารมีแผนงานที่จะทำ 3 ประการ คือ 1) การรับพนักงานใหม่เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน 2) การจัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) การฝึกอบรมปฏิบัติการ การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ ซึ่งทั้ง 3 แผนงาน พบว่า มีแผนงานที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว คือ แผนงานที่ 2 ส่วนแผนงานที่ 3 เป็นแผนงานที่ไม่ได้ดำเนินการนั้น ได้ระบุเหตุผลและแนวทางแก้ไขในช่องสุดท้าย

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้เพราะหากองค์กรมีการจัดทำแผนไว้อย่างสวยงาม แต่ไม่สามารถกระทำให้สำเร็จได้ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างไม่คุ้มค่า จะส่งผลต่อ

การดำเนินงานในที่สุด การติดตามและประเมินผลควรมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อร่วมกันค้นหาปัญหา และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

การจัดการความเสี่ยงนับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทั้งทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญด้วยการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรให้ทุกหน่วยงานในองค์กรต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรประกอบด้วยหน่วยงานด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการดำเนิน

ธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน แต่การที่จะได้บุคคลที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย และเมื่อองค์กรได้รับบุคคลที่มีความสามารถแล้ว จึงเป็นสิ่งที่น่าทำทนายว่า องค์กรจะรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรได้อย่างไร การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้

ความสำคัญ ด้วยการค้นหาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และมีการวางแผนการป้องกันและควบคุมความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์และแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

บรรณานุกรม

- “คู่มือการบริหารความเสี่ยง กพท”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้ที่ http://prinfo.egat.co.th/addbase_save/file/53040101011/11.pdf. (วันที่ 27 พฤษภาคม 2553).
- “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ขสอ”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้ที่ www.fsct.com/fsct_main.php?f1=risk.htm. (วันที่ 28 พฤษภาคม 2553).
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2548). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : บริษัทพอดิ จำกัด.
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2551). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : สุทรไพศาล.
- “แนวทางการบริหารความเสี่ยง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้ที่ <http://pwc.com/thailand>. (วันที่ 27 พฤษภาคม 2553).
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2551). **การบริหารความเสี่ยงด้าน HR**. กรุงเทพฯ : ส.ส.ก. สำนักงานปลัดกระทรวง. การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. **“แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์”**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้ที่ <http://blog.m-society.go.th/media/users/audit/Riskplan.doc>. (วันที่ 27 พฤษภาคม 2553).

