

ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง (Risks and Risk Management)

สมาน อัครภูมิ¹

บทคัดย่อ

ความเสี่ยงเป็นปัจจัยคุกคามที่สร้างปัญหาให้กับการดำเนินงานในองค์กรได้เสมอ โดยเฉพาะการดำเนินงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ขณะเดียวกันหากองค์กรไม่ต้องการเสี่ยงและบริหารงานแบบรักษาสภาพไปวัน ๆ ก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาที่มากกว่า หรือล่มสลายได้ในที่สุด ดังนั้นนักบริหารสมัยใหม่จึงควรเข้าใจความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในระดับที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และมีปัจจัยเสี่ยงให้น้อยที่สุด บทความนี้อาจจะไม่สามารถให้สาระเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงได้ทั้งหมด แต่เชื่อว่าจะเป็นความเข้าใจเบื้องต้นและเป็นฐานคิดที่สามารถช่วยให้การบริหารงานมีความเสี่ยงน้อยลงพอสมควร โดยการนำเสนอความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ความหมายและกระบวนการจัดการความเสี่ยง และแนวทางในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการในการจัดการความเสี่ยง ดังสาระสำคัญที่จะนำเสนอต่อไป

คำสำคัญ: ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง

Abstract

Risks are threat factors that commonly cause problems in organization operations, especially working in the age of globalization and rapid changes. At the same time, if the organizations do not want to take risks, just maintaining their status quo, it is likely that they might face more difficult problems or even worse, not function totally. So, the new era administrators should know and be able to handle risks, at least, in some extends in order to lead the organizations to meet the objectives with minimum risks as much as possible. This article, although it might not cover all we need to know on risks, should provide basic understanding and foundation on the topic and assist management to minimum risks. The coverage of the article includes the basic understanding of risks, risk

¹ รองศาสตราจารย์, ดร., ข้าราชการบำนาญ และอาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (Associate Professor, Ph.D., Retired Government Official and Part-Time Lecturer at Sisaket Rajabhat University)

management definition and processes, and some guidelines on each step of risk management processes. Details are as follows.

Keywords: risks, risk management

ความนำ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือการทำงานต่าง ๆ อันเนื่องมาจากไม่มีใครล่วงรู้อนาคตได้ แม้ว่าเราจะมีวิธีการในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้บ้าง แต่ต้องเผื่อความคลาดเคลื่อนไว้ระดับหนึ่งเสมอ นี่คือที่มาของความเสี่ยงในการดำเนินชีวิตและการทำงานของพวกเรา ผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านอาจจะทราบหรือเคยมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานมาแล้ว และกระบวนการขั้นตอนในการวางแผนก็คือการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการพยากรณ์อนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการวางแผน แต่กระนั้นก็ตาม บ่อยครั้งเราจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งก็เป็นเรื่องปกติของการดำเนินงานในองค์กร จนนำมาซึ่งคำกล่าวที่ว่า “แผนมีไว้แก้ไข” อย่างไรก็ตาม แผนที่ดีควรจะมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและมีความจำเป็นในการปรับแก้ให้น้อยที่สุด ส่วนความเปี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นจากแผนที่วางไว้ หรืออุปสรรคที่คาดไม่ถึงจนวางแผนนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไข และนี่เป็นที่มาของศาสตร์ว่าด้วยการจัดการความเสี่ยง ดังจะได้กล่าวถึงและทำความเข้าใจกันต่อไป

ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยงในความหมายของการดำเนินชีวิตประจำวัน คือ สิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ หรือคาดไม่ถึง เช่น เดินเล่นอยู่ดี ๆ ก็มีวัตถุลอยฟ้าหล่นมาโดนหัวเรา เป็นต้น บางครั้งเราอาจจะพอเข้าใจว่าทำสิ่งนั้นเป็นเรื่องเสี่ยง แต่อยากทำดู หรือไม่มีทางเลือกก็ต้องเสี่ยงเอา เช่น การเดินเท้าเปล่าในที่เปลี่ยวอาจจะโดนงูกัด หรือตะขาบต่อยได้ แต่ไม่มีรองเท้าและจำเป็นต้องไปหาอาหารมากิน มันก็เลยต้องเสี่ยงเอา อย่างนี้ก็ว่าได้ ดังความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ซึ่งนิยาม “เสี่ยง” ไว้ว่าลองเผชิญดู หรือลองทำในสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลได้สองทาง คือผลทางดี หรือทางไม่ดี เป็นต้น ส่วนพจนานุกรม Longman (2001) นิยามความเสี่ยง หรือ risk ว่า เป็นสถานะที่เป็นไปได้ว่าผลเสีย หรือไม่ดีอาจจะเกิดขึ้นกับสิ่งที่จะดำเนินการ ขณะที่พจนานุกรมทางการศึกษา (Collins III and O'Brien, 2003) นิยามความเสี่ยงไว้ว่า เป็นสถานะที่จะเกิดขึ้นระหว่างความไม่รู้ (โง่) กับความรู้ (ฉลาด) ซึ่งอาจจะมีผลได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบ แต่ความเสี่ยงตามความหมายในทางวิชาการ โดยเฉพาะในการบริหาร หรือการจัดการนั้นมีการอธิบายที่แตกต่างไปจากความเสี่ยงในความหมายปกติที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนี้

Dessler (1999) กล่าวว่านักบริหารมักจะต้องตัดสินใจในสามสถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่มีความแน่นอน (Certainty) สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) และ สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Risk) โดยอธิบายว่า ในสถานการณ์ที่มีความแน่นอนนั้น ผู้บริหารมี ข้อมูลและเหตุผลสนับสนุนเพียงพอว่า สิ่งที่จะตัดสินใจทำนั้นมีผลเป็นบวก ขณะที่ ใน สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนนั้น ขาดทั้งข้อมูลและเหตุผลสนับสนุนในการตัดสินใจว่าจะส่งผลไปใน ทิศทางใด ส่วนในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารอาจจะมีข้อมูลและเหตุผลสนับสนุน เพียงพอ หรือค่อนข้างจะเพียงพอว่าสิ่งที่จะตัดสินใจทำนั้น มีผลค่อนข้างจะเป็นบวกมากกว่า การเลือกอีกทางหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Coulter (2005) โดย นักวิชาการทั้งสองท่านนี้ ได้อธิบายและยกตัวอย่างประกอบแนวคิดดังกล่าว ดังนี้

ในสถานการณ์ที่มีความแน่นอนนั้น ผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องเพราะผลลัพธ์ของ ทางเลือกมีความชัดเจนอยู่แล้ว เช่น การที่ฝ่ายการเงินจะตัดสินใจฝากเงินของบริษัทกับ ธนาคารใด เขาจะรู้แต่ต้นแล้วว่าธนาคารไหนให้ดอกเบี้ยอัตราเท่าใด คำนวนรายรับล่วงหน้า ได้เลย แต่ในความเป็นจริง สถานการณ์ที่มีความแน่นอนแบบนี้ไม่ค่อยมี ส่วนใหญ่จะอยู่ใน สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงในระดับใดระดับหนึ่งเสมอ ซึ่งความเสี่ยงจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับ ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ประสบการณ์ และทางเลือกที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้จัดการสกีรีสอร์ท จะตัดสินใจเพิ่มลิฟท์บริการให้กับลูกค้าในบางจุดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับทุนที่นำมาติดตั้งลิฟท์ ประวัติของหิมะตกในช่วงปีที่ผ่านมา ข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อพิจารณาว่ารายได้ที่พึงได้ และรายจ่ายที่ต้องลงทุนจะคุ้มหรือไม่ หากมีแนวโน้มว่าคุ้มทุน คำตอบก็คือ “(เสี่ยง) ดำเนินการได้” เป็นต้น ส่วนในกรณีที่มีความไม่แน่นอนนั้น ผู้บริหารจะไม่มี ความชัดเจนว่า ผลลัพธ์จะออกมาอย่างไร และที่สำคัญคือ ไม่สามารถที่จะหาเหตุผลมาสนับสนุนการตัดสินใจ ได้เลย ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดด้านข้อมูล ประกอบกับสถานการณ์เชิงจิตวิทยาที่สร้างปัญหาต่อ การตัดสินใจด้วย

Morden (2007) นิยามความเสี่ยงในมุมมองของนักยุทธศาสตร์ว่าเพื่อประโยชน์ สูงสุดในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคุณลักษณะสอง ประการต่อไปนี้คือ ประการแรกความรู้เกี่ยวกับทางเลือกที่จะตัดสินใจมีมากน้อยเพียงใด และ ประการที่สองคือความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดจากทางเลือกแต่ละทางเลือกที่ใช้ ประกอบการตัดสินใจ

นิยามความเสี่ยงในหนังสือปกขาวของ CLUSIF (2009) ตั้งอยู่บนฐานของสองปัจจัย คือ ทรัพยากรและภัยคุกคาม โดยอธิบายว่าทรัพยากรขององค์กร หมายถึง สิ่งมีค่าขององค์กร และปัจจัยในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรหลักและทรัพยากร สนับสนุน ทรัพยากรหลักหมายถึงกระบวนการและกิจกรรมในการดำเนินงาน กับสารสนเทศของ องค์กร ส่วนทรัพยากรสนับสนุน หมายถึง อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ซอฟต์แวร์ เครือข่าย การดำเนินงาน บุคลากร ข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงาน และสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ขององค์กร

สำหรับภัยคุกคามขององค์กรนั้นหมายถึง เหตุการณ์หรือวิธีการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยตรง หรือการกระทำ หรือวิธีการที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยอ้อม ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากทั้งสองสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น และพฤติกรรมที่ไม่เป็นความเสี่ยงโดยตรง แต่อาจจะนำไปสู่ความเสี่ยงตามมา เช่น การใช้อุปกรณ์โดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น และความเสี่ยงก็คือสิ่งที่เกิดขึ้นและเป็นภัยคุกคามต่อทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งถ้าหากรู้และป้องกันได้ก็ไม่ใช่อันตรายขององค์กร

Robbins และ Coulter (2005) นิยามความเสี่ยงไว้ว่าเป็นสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งยังพอจะคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจดังกล่าวได้ในระดับหนึ่ง แปลว่าคาดเดาผลลัพธ์ได้มากก็มีความเสี่ยงน้อย และในทางตรงกันข้าม ถ้าคาดเดาได้น้อยก็มีความเสี่ยงสูง

Berg (2010) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงว่า เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือการดำเนินงานในองค์กร มีผู้ให้นิยามความเสี่ยงไว้หลากหลายลักษณะแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไป จะหมายถึงความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง และสิ่งที่มีอิทธิพลที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร อาจจะเป็นเหตุการณ์หรือผลของเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กลุ่มงานวางแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลออสเตรเลียตอนใต้ นิยามความเสี่ยงว่าเป็นโอกาสที่บางสิ่งบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ซึ่งวัดได้จากสถานะที่เกิดขึ้นและผลกระทบของสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าว

กระทรวงคมนาคมของประเทศสหรัฐอเมริกา นิยามความเสี่ยงว่า เป็นสิ่งซึ่งเป็นอันตราย (Hazard) ที่ไม่ได้ควบคุมกำจัดออกไป และคำว่าสิ่งที่เป็นอันตรายนั้นหมายถึง เงื่อนไข เหตุการณ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์ที่สามารถก่อให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา หรือไม่ได้วางแผนเอาไว้

จากแนวคิดและนิยามความเสี่ยงที่นำเสนอไปข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ หรือที่เราคาดไม่ถึงอันเนื่องมาจากความรู้และข้อมูลที่เรามีอยู่ขณะที่มีการวางแผนดำเนินการนั้นยังไม่ชัดเจน หรือมากพอที่จะตัดสินใจได้ดีกว่าที่วางแผนไว้ อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารและคณะทำงานได้ตระหนัก ตั้งข้อสังเกต และระบุสิ่งที่พึงระวังไว้ตั้งแต่ต้น หรือเมื่อมีความรู้และข้อมูลใหม่ที่พอจะคาดเดาส่สิ่งที่จะเกิดขึ้นและทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ก็จะได้หาทางป้องกัน หรือแก้ไขได้ทันเวลาที่จะทำให้ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรลดลง หรือไม่เกิดขึ้นได้

การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หรือที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นมีแนวคิดและกระบวนการในการดำเนินงานแตกต่างกันไป เช่น Collins III และ O'Brien (2003) นิยามการจัดการความเสี่ยงไว้ว่า การดำเนินการเพื่อควบคุมหรือทำให้ปัจจัยที่อาจจะส่งผลในลักษณะที่เป็นความเดือดร้อน ภัยคุกคาม ความสูญเสีย หรืออันตราย และในทางการศึกษาอาจจะหมายถึงกิจกรรมที่เกิดระหว่างการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกหลักสูตร ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวอาจจะทำให้การเรียนการสอนไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

CLUSIF (2009) อธิบายว่าเป้าหมายของการจัดการความเสี่ยงมีสองประการคือ การดำเนินการโดยตรงกับความเสี่ยงแต่ละด้านตามนโยบายการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร และการจัดการความเสี่ยงโดยรวมและทางอ้อมกับสิ่งที่องค์กรเห็นว่าเป็นความเสี่ยงตามนโยบายการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงเท่าที่เป็นไปได้ และ CLUSIF เสนอกระบวนการจัดการความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งมีสิ่งที่ต้องดำเนินการสองเรื่องคือการวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุประเด็นความเสี่ยงและประมาณการระดับความเสี่ยงกับการประเมินผลที่จะเกิดขึ้นกับความเสี่ยง

2. การจัดการกระทำกับความเสี่ยง (Risk Treatment) ซึ่งอาจจะทำได้หลายแนวทาง เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การย้ายความเสี่ยง หรือการคงความเสี่ยงไว้ต่อไป

3. การยอมรับกับความเสี่ยง

4. การสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง

Berg (2010) กล่าวถึงความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า มีหลายแนวคิด บางแนวคิดก็จะนิยามว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจ แต่ไม่รวมถึงนิยามและการวิเคราะห์ความเสี่ยง และบางแนวคิดจะรวมกระบวนการทั้งหมดคือ การนิยามความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ต้องจัดการ เป็นต้น ส่วน Berg เองเห็นว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นวิธีการเชิงระบบที่จะกำหนดแนวทางในการดำเนินการกับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น โดยการระบุ วิเคราะห์ ทำความเข้าใจ ดำเนินการ และการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงเหล่านั้น และ Berg เสนอกระบวนการจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตของบริบท (Establishing context)

2. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk identification)

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

5. การควบคุมและดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk control and coverage)

6. การกำกับและทบทวนความเสี่ยง (Risk monitoring and review)

และถ้าขอบเขตของความเสี่ยงยังไม่เปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยงอาจจะดำเนินงานแบบวงจรต่อเนื่องในขั้นตอนที่ 4-6 จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของความเสี่ยง

กลุ่มแผนงานของรัฐบาลออสเตรเลียตอนใต้ (Government of South Australia, 2002) อธิบายการจัดการความเสี่ยงว่าเป็นเรื่องที่ไม่ยาก แต่ต้องใช้ความสามารถในการระบุและจัดกระทำกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการเชิงระบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์และกำหนดประเด็นความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดกระทำเกี่ยวกับความเสี่ยง และการกำกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และกลุ่มงานดังกล่าวเสนอกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตบริบทของความเสี่ยง (Establish the Context)
2. ระบุความเสี่ยง (Identify Risks)
3. วิเคราะห์และประเมินผลลัพธ์ของความเสี่ยง (Analyze and Evaluate Risks)
4. พัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดกระทำกับความเสี่ยง (Develop Risk Treatment Strategies)

5. กำกับและทบทวนความเสี่ยง (Monitor and Review)

จากแนวคิดและกระบวนการในการจัดการกับความเสี่ยงที่นำเสนอไปข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยงหมายถึง กระบวนการในการคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยรวมหรือการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่าง ๆ ขององค์กร มีแผนและวิธีการดำเนินงานเพื่อป้องกัน หรือลด และขจัดความเสี่ยงดังกล่าว มีการดำเนินการตามแผนและวิธีการที่กำหนดไว้ และมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และกระบวนการจัดการความเสี่ยงมี 4 ขั้นตอน ซึ่งอาจจะดำเนินการตามลำดับ หรือย้อนกลับกันไปมาระหว่างขั้นตอนเหล่านั้นตามความเหมาะสมและเงื่อนไขที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานขององค์กร และขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan Formulation)
3. การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Plan Implementation)

4. การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Evaluation)

ซึ่งมีสาระและแนวปฏิบัติดังนี้

การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดการความเสี่ยง เพราะองค์การต้องรู้แต่ต้นว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง อย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงในองค์การมีสองลักษณะใหญ่ ๆ คือ ความเสี่ยงขององค์การโดยรวม และความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์การ

CLUSIF (2009) อธิบายว่าเป้าหมายของการจัดการความเสี่ยงมีสองประการคือ การดำเนินการโดยตรงกับความเสี่ยงแต่ละด้านตามนโยบายการจัดการความเสี่ยงขององค์การ และการจัดการความเสี่ยงโดยรวมและทางอ้อมกับสิ่งที่องค์การเห็นว่าเป็นความเสี่ยงตามนโยบายการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงเท่าที่เป็นไปได้ ในการระบุความเสี่ยงขององค์การจะเป็นอย่างไรและแบบไหน ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และการนิยามความเสี่ยงขององค์การนั้น ๆ แต่ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบไหน และนิยามความเสี่ยงว่าอย่างไร การระบุความเสี่ยงนั้นควรจะมีการวิเคราะห์ภาระงานและกิจกรรมขององค์การทั้งหมด ว่ามีอะไรบ้าง และทำอย่างไร จุดวิกฤติที่อาจจะสร้างปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจจะทำให้การดำเนินงานขององค์การไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง อย่างไร หลังจากได้ประเมินความเสี่ยงขององค์การแล้ว ควรมีการประมาณการหรือคาดการณ์ระดับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้นว่าเป็นอย่างไร มีผลกระทบมากน้อยเพียงใด เสร็จแล้วประเมินความเสี่ยงของประเด็นความเสี่ยงทุกรายการเพื่อตัดสินใจในการวางแผนการจัดการความเสี่ยงต่อไป

Berg (2010) เห็นว่าก่อนจะระบุความเสี่ยงขององค์การ ควรมีการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อนว่า บริบทเหล่านั้นส่งผลอย่างไรต่อสภาพที่เป็นอยู่ขององค์การ และจากข้อมูลดังกล่าวองค์การค่อยพิจารณาต่อไปว่าความเสี่ยงที่น่าจะส่งผลสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การคืออะไร การใช้เครื่องมือวิเคราะห์องค์การ เช่น การวิเคราะห์สภาวะองค์การ (SWOT) ก็อาจจะช่วยให้้องค์การระบุความเสี่ยงได้ตรงประเด็นยิ่งขึ้น หลังจากวิเคราะห์บริบทขององค์การแล้ว จะทำให้เราเห็นปัจจัยเสี่ยงหรือภัยคุกคามขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนคำถามในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงขององค์การอาจจะมีดังนี้ คือ

1. ความเสี่ยงที่น่าจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การคืออะไร จะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ และอย่างไร
2. ระดับความสำคัญเร่งด่วนของความเสี่ยงเหล่านั้นที่จะส่งผลต่อองค์การเป็นอย่างไร
3. ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้ไม่เป็นไปตามความสำคัญเร่งด่วนที่กำหนดไว้ มีหรือไม่ อย่างไร
4. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงขององค์การมีใครบ้าง เช่น ฝ่ายบริหาร บุคลากรฝ่ายใด ลูกค้า หรือคู่ค้าของเรา เป็นต้น

กลุ่มแผนงานของรัฐบาลออสเตรเลียตอนใต้ (Government South Australia, 2002) เสนอว่าสิ่งที่องค์กรต้องชัดเจนในการระบุความเสี่ยงขององค์กร คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานขององค์กร
3. ความเข้าใจในขั้นตอนในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง
4. ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร กับระดับการรับได้หรือไม่ได้ขององค์กรหากความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรนั้น องค์กรควรมีความเข้าใจบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและแผนการดำเนินงานขององค์กร เข้าใจกิจกรรมและขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร และสามารถคาดการณ์ได้ว่า ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าว มีอะไรบ้าง จะเกิดขึ้นเมื่อใด อย่างไร และจะรุนแรงมากน้อยเท่าใด ความเสี่ยงเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดและยอมรับได้มากน้อยเพียงใด จากความเข้าใจและได้คำตอบต่อประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรกับโอกาสเปี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้น จากปัจจัยเสี่ยงที่คาดการณ์ได้เหล่านั้นจะทำให้องค์กรพอจะคาดเดาความเสี่ยงและระบุประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรได้พอสมควร และองค์กรก็อาจจะวางแผนในการป้องกัน หรือลด หรือจัดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ต่อไป

การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Plan Formulation) เป็นกระบวนการในการพิจารณาว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนแรกว่าองค์กรจะดำเนินการกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างไร เช่น จะยอมรับความเสี่ยงตามที่คาดการณ์ไว้และปล่อยให้ผ่านไป (Accept risks as such) หลีกเลี่ยงความเสี่ยงดังกล่าว (Avoid risks) ลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Reduce risks) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) หรือ ประสานผู้เกี่ยวข้องและคู่ค้าเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Share Risks) หรือควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว (Risks control) เป็นต้น (Morden, 2007; CLUSIF, 2009; Berg, 2010) หลังจากองค์กรเลือกแนวทางในการที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่ว่าจะเลือกแบบใดแบบหนึ่ง หรือหลายแบบที่กล่าวมาข้างต้น ควรวางแผนในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อป้องกัน หรือลด หรือจัดความขัดแย้ง หรือหลายลักษณะร่วมกันต่อไป

การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Plan Implementation) เป็นขั้นตอนในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ กำกับกับการดำเนินงานตามแผน ประเมินประสิทธิผลระหว่างการดำเนินการเพื่อยืนยันวิธีการจัดการความเสี่ยง หรือปรับแก้วิธีการ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลใหม่ หรือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการความเสี่ยง ขององค์กร Berg (2010) เสนอว่าระหว่างการดำเนินการตามแผน องค์กรต้องตรวจสอบว่า ความเสี่ยงสำคัญยังเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ การจัดการตามแผนที่วางไว้ ได้ผลมากน้อยเพียงใด ยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยงได้มีประสิทธิผลแค่ไหน ถ้าหากไม่มี ประสิทธิภาพ จะแก้ไขอย่างไร และที่สำคัญคือมีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นหรือไม่

CLUSIF (2009) เสนอแนวทางในการจัดการความเสี่ยงไว้สามแบบ คือ จัดการความเสี่ยงโดยตรง (Direct Reducing Risk Situations) จัดการความเสี่ยงทางอ้อม (Indirect Reducing Risk Situations) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risks) การลดความเสี่ยง โดยตรงอาจจะดำเนินการโดยใช้ฐานความรู้ที่มีอยู่ โดยพิจารณาว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ เลือกใช้เกิดผลในทางที่ดีหรือไม่ และทางเลือกที่ดำเนินการอยู่ สนับสนุนการตัดสินใจในการ วางแผนจัดการความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด หรือไม่ก็ลดความเสี่ยงโดยใช้กิจกรรม หรือ โครงการ หรือกระบวนการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

การจัดการความเสี่ยงทางอ้อมอาจจะดำเนินการได้ในสองลักษณะใหญ่ ๆ คือ การปรับเปลี่ยนประเด็นหรือสิ่งที่อ่อนไหวหรือเสี่ยงต่อการเข้าใจตลาดเคลื่อนให้ชัดเจนในเชิง วัตถุประสงค์และนโยบาย กำหนดแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและจัดทำเป็นคู่มือในการ ดำเนินงานต่อไป หรือวิเคราะห์ประเด็นที่อ่อนไหวหรือเสี่ยงต่อการเข้าใจตลาดเคลื่อน เพื่อ กำหนดเป็นนโยบาย เป็นแนวในการตัดสินใจดำเนินการต่อไป

การถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึงการทำข้อตกลงในความเข้าใจร่วมกันระหว่าง องค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบร่วมกันกับความเสี่ยงที่องค์กรจะเผชิญในการ ดำเนินงานขององค์กร ซึ่งก็จะทำให้องค์การลดภาระความเสี่ยงให้น้อยลงอีกทางหนึ่ง

Morden (2007) กล่าวว่าปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการนำแผนไปปฏิบัติคือ ปัญหาการรับรู้ (Perception) ปัญหาความคลาดเคลื่อนในกระบวนการตัดสินใจหรือแนวคิดในการ จัดการความเสี่ยง (Conceptualization) ปัญหาการตีความ (Interpretation) และปัญหา ความเข้าใจไม่ตรงกัน (Derivation of meaning) แม้ว่าจะมีการสื่อสารและทำความเข้าใจกัน ทั้งก่อน และระหว่างการดำเนินงานตามแผนก็ตาม ปัญหาเหล่านี้ อาจจะเกิดขึ้นจากความไม่ ชัดเจนในประเด็นความเสี่ยง ความแตกต่างของประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง หรือความไม่ใส่ใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ อย่างไรก็ตามหากองค์กรมีการกำกับติดตาม ประเมินผล และทบทวน แผน กิจกรรม และโครงการในการจัดการความเสี่ยงอยู่เสมอ ก็จะเป็นเทคนิคสำคัญใน การดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง

นักวิชาการและผู้บริหารบางกลุ่มแยกการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงไว้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง (CLUSIF, 2009) และประเด็นที่องค์กรควรได้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักและเข้าใจว่าความเสี่ยงพื้นฐานธรรมดาทั่วไปเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในการบริหารองค์กร และความเสี่ยงที่องค์กรมีกิจกรรมหรือโครงการแก้ไขอยู่นั้น ขอให้ทุกคนในองค์กรใจเย็น ๆ และให้ระยะเวลาในการดำเนินงานระยะหนึ่งก่อนจึงจะเห็นผล ที่สำคัญคือความเสี่ยงบางเรื่องอาจจะเป็นสิ่งที่แก้ไขไม่ได้ และไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้ องค์กรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ควรใช้ความอดทนต่อความเสี่ยงที่ไม่มีทางออก และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้เขียนเห็นด้วยว่าการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ควรดำเนินการในทุกขั้นตอนในการจัดการความเสี่ยง

การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment Evaluation) ควรดำเนินการทั้งก่อนการเริ่มต้นการดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อตรวจสอบปัจจัยป้อนเข้าที่อาจจะเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอื่น ๆ ตามมา และประเมินผลการดำเนินงานระหว่างการปฏิบัติการตามกิจกรรมและโครงการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด ได้ผลตามที่คาดไว้ตามแผนหรือไม่ มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งอาจจะเรียกขั้นตอนนี้ว่า การกำกับและทบทวนการจัดการความเสี่ยง (Risk Monitoring and Reviewing) (Government of South Australia, 2002) อย่างไรก็ตามในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า ทำยที่สุดแล้วก็ควรมีการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการสิ้นสุดกิจกรรมหรือโครงการจัดการความเสี่ยงว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงาน และการจัดการความเสี่ยงในรอบต่อไป

สรุปและความเห็นท้ายเรื่อง

ด้วยความจริงที่ว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในการดำเนินงาน เพียงแต่ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจจะมากหรือน้อยต่างกันเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ ต้องการที่จะเสี่ยงในการดำเนินกิจการของตนมากน้อยเพียงใด และขณะเดียวกันองค์กรมีองค์ความรู้ มีข้อมูล และศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด แต่ไม่ว่าองค์กรต้องการลงทุนเสี่ยงมากหรือเสี่ยงน้อย ผู้เขียนเห็นว่าเป็นความจำเป็นที่ฝ่ายบริหารต้องมีการจัดการความเสี่ยงโดยการระบุประเด็นความเสี่ยง วางแผนจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อแก้ไข หรือวางแผนใหม่ในครั้งต่อไป ทำยสุดผู้เขียนอยากเสนอว่า การจัดการความเสี่ยงนั้นเป็นความจำเป็นทั้งสำหรับองค์กรของรัฐและเอกชน องค์กรที่เป็นหน่วยงานบริการ และหน่วยงานทางธุรกิจ จริงอยู่บางท่านอาจจะมองว่าหน่วยงานของรัฐนั้นมีรัฐเป็นประกันจึงไม่น่ามีความเสี่ยงใด ๆ ซึ่ง

อาจจะจริงในแง่ของการอยู่ได้ของหน่วยงาน แต่เป็นความเสี่ยงและการเสียโอกาสของผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นประชาชนผู้เสียภาษีเพื่อจ้างข้าราชการโดยหวังจะได้รับบริการด้านต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ จึงมีความสำคัญและจำเป็นในการจัดการความเสี่ยงไม่น้อยไปกว่าหน่วยงานธุรกิจและองค์กรเอกชน

เอกสารประกอบการค้นคว้า

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- Berg, Heinz- Peter. (2010) . Risk Management: Procedures, Methods and Experiences. RT&A#2 (17) (Vol.1). Available on online at www.gnedenko-forum.org. Retrieved on June 15, 2016.
- CLUSIF. (2009). *Risk Management: Concept and Methods*. Available online at <http://www.clusif.asso.fr> Retrieved on June 15, 2016.
- Collins III, John W. and O' Brien Nancy Patricia. (2003). *The Greenwood Dictionary of Education*. Westport: Greenwood.
- Dessler, Gary.(1999). *Essentials of Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Government of South Australia. (2002). *Risk Management for Community Group*. Available online at <http://www.stratplan.com.au> Retrieved on June 15, 2016.
- Morden, Tony. (2007). *Principles of Strategic Management*. 3rd ed. Great Britain: MPG Books.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. (2005). *Management*. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- _____. (2001). *Longman Dictionary of Contemporary English*. 3rd ed. Essex: Pearson Education, 2001.