

การจัดการความเสี่ยง: บริบทใหม่ในยุคโลกพลิกผัน

รัตติกร จิตรไกรสร*

สาขาการจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Received: 3 January 2023

Revised: 7 April 2023

Accepted: 11 May 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องการจัดการความเสี่ยงบริบทใหม่ในยุคโลกพลิกผัน มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงในโลกพลิกผัน เพื่อให้องค์กรพร้อมรับมือกับสถานการณ์ความเสี่ยง เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และคลุมเครือ หรือที่เรียกว่า “VUCA” ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรง และเชื่อมโยงกับหลากหลายปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ยากต่อการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและสถานการณ์โลกในยุคพลิกผัน ทำให้ตระหนักรู้และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเสนอกรอบแนวคิดเพื่อยกระดับการจัดการความเสี่ยงให้เท่าทันกับสถานการณ์พลวัตของความเสี่ยงในโลกพลิกผันด้วยการจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมในทุกมิติ โดยให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม การให้ความรู้และเพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล เพื่อสร้างความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง องค์กร โลกพลิกผัน

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: rattikron@pnru.ac.th

Risk Management: A New Context in VUCA World

Rattikorn Jitkraisorn*

Department of Modern Trade Business Management, Faculty of Management Science,
Phranakhon Rajabhat University

Received: 3 January 2023

Revised: 7 April 2023

Accepted: 11 May 2023

Abstract

The purpose of this academic article on risk management in a new context of the disruptive world was to review knowledge of risk management concepts and propose useful guidelines for risk management in the disruptive world to prepare the organization to cope with the risk situations due to the current of change that has been full of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, known as “VUCA”, which has been continuously increasing and connected to a variety of risk factors that make it difficult to predict future trends. The review of the literature related to risk management and the global situation in the VUCA world has raised awareness and realization of the importance of risk management affecting the survival of both public and private organizations. This article proposed a conceptual framework to elevate risk management to be aware of the situations of VUCA global risk dynamics through comprehensive risk management in all dimensions, which can be achieved by constantly educating and increasing the skills of all members in the involved organization including risk management regarding environmental, social and governance responsibilities to prepare for the environment under uncertain situations and lead the organization to sustainable growth.

Keywords: Risk, Risk Management, Organization, VUCA World

* Corresponding Author; E-mail: rattikron@pnru.ac.th

บทนำ

โลกเรากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างพลิกผันและรวดเร็ว สถานการณ์ดังกล่าวเรียกว่า “VUCA World” ที่มีทั้งความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนับวันจะมีการพัฒนาทั้งความถี่และความรุนแรงเพิ่มขึ้นตามลำดับ หากย้อนกลับไปเมื่อครั้งเกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดนที่เกิดการขยายกิจกรรมทางการค้าการลงทุน การเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจแต่ละภาคส่วนเข้าด้วยกัน ซึ่งในครั้งนั้นได้สร้างวิกฤตให้เกิดขึ้นกับหลายองค์การที่ไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ หลังจากนั้นถัดมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Digital) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดที่ทำให้ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว และนำไปสู่การเก็บรวบรวมเพื่อจัดทำฐานข้อมูลอันจะนำไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและการต่อยอดการทำงานด้วยระบบอัจฉริยะเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร (Piamsuphakpong, Piamsuphakpong, Suwannaprathep, Rojjanaprapayon and Sereekhunakhun, 2019) จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้หลายองค์การได้รับผลกระทบไม่น้อยแตกต่างกันไป ซึ่งแต่ละองค์การต่างมีการจัดการความเสี่ยงตามบริบทขององค์กรนั้นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางความเสี่ยงทุกรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม กระแสของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มระดับของความผันผวนอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากพลวัตบนโลกที่มาพร้อมกับภัยคุกคามในมิติต่างๆ ทั้งภัยธรรมชาติ ภัยจากความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ ตลอดจนในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาได้เกิดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งถือได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและเร่งด่วน ยิ่งเป็นการตอกย้ำกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ซึ่งถือเป็นบริบทใหม่ของการจัดการความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงของปัจจัยความเสี่ยง สภาพเศรษฐกิจ ภูมิอากาศ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้ยากต่อการคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น องค์กรจึงต้องกลับมาทบทวนหาแนวทางในการปรับตัว เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ ที่จะเข้ามาในอนาคต โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจและยอมรับในการปรับกระบวนการทัศน์ของการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง ดังที่ มาร์ค ซัคเคอร์เบิร์ก กล่าวไว้ว่า “ความเสี่ยงที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ การไม่ยอมรับความเสี่ยงอะไรเลย และการไม่ยอมรับอะไรคือความล้มเหลว”

จากประเด็นดังกล่าว จึงเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงในสถานการณ์โลกที่พลิกผันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วยอัตราเร่งจากปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นยุทธวิธีที่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายกับองค์กร (Jongruk, 2019)

ดังนั้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอและทบทวนความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) โดยศึกษาถึงแนวคิดของการจัดการความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร กระบวนการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงในยุคโลกพลิกผัน

เพื่อให้องค์กรตื่นตัวและพร้อมรับมือในการจัดการความเสี่ยงให้เข้ากับบริบทของสังคมในยุคที่โลกมีความผันผวนและไม่แน่นอน อันจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและก้าวต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวคิดการจัดการความเสี่ยง

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยง (Risk) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนี้เป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคขึ้นอยู่กับว่าเหตุการณ์นั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านใด หากเป็นด้านบวกจะถือว่าเป็นโอกาสที่ต้องดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน หากเป็นด้านลบจะถือว่าเป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ดังนั้น

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนเมื่อเกิดขึ้นแล้วและส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Federation of Accounting Professions under The Royal Patronage of His Majesty The King, 2019)

หรือกล่าวได้ว่า ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอน ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบหรือลดโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงคำว่า “ความเสี่ยง” ส่วนใหญ่แล้วจะมองผลกระทบด้านลบ แต่โดยธรรมชาติของความเสี่ยงนั้นจะมีทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาความเสี่ยงด้านบวกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งถือเป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ขณะเดียวกันความเสี่ยงด้านลบจะต้องดำเนินการจัดการเพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง

สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงเรียกว่า ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ประกอบด้วย (Federation of Accounting Professions under The Royal Patronage of His Majesty The King, 2019)

1. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน คือ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมและจัดการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการได้ เช่น โครงสร้างองค์กร นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดทิศทางให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อองค์กร โดยอาจเป็นได้ทั้งโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจะจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงกับปัญหา เนื่องจากความเสี่ยงและปัญหาต่างมีโอกาสหรือผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งสิ้น กล่าวคือ หลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายให้กับองค์กร จะเรียกว่า “ปัญหา” ซึ่งอาจอยู่ระหว่างดำเนินการจัดการแก้ไขหรือถูกจัดการเสร็จสิ้นแล้ว ขณะที่ “ความเสี่ยง” เป็นการคาดการณ์อนาคตที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นโดยการวิเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์หรือข้อมูลจากปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และเมื่อได้มีการจัดการแก้ไขอย่างเป็นระบบแล้วจะช่วยลดทั้งโอกาสและ

ผลกระทบที่อาจจะเกิดปัจจัยเสี่ยง (Chairattananwan, 2014) ดังนั้น ในการจัดการความเสี่ยง องค์การต้องแยก
ระหว่าง “ปัญหา” กับ “ความเสี่ยง” พร้อมทั้งเรียนรู้และทำความเข้าใจกับปัจจัยเสี่ยงเพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่
อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การ

ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

ปัจจุบันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในหลากหลายมิติ ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้น
การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนี้ (Sittiphonwanichkul, 2021)

1. การจัดการความเสี่ยงขององค์การเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนอันจะช่วยให้การจัดการความเสี่ยงได้เป็น
อย่างดีและเกิดเป็นวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงภายในองค์การ
2. ช่วยให้องค์การมีข้อมูลในการระบุ ติดตาม ควบคุม ทำให้สามารถประเมินและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่
อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. ทำให้องค์การมีการรายงานความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานและสามารถตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงได้
อย่างรวดเร็ว
4. ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นการลดโอกาสของการไม่บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของสมาชิก
ทุกคนภายในองค์การต้องเข้ามามีส่วนร่วม โดยองค์การที่มีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรเกิด
การพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงในหน้าที่ตน อันจะช่วยให้้องค์การสามารถวางแผน
และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ความเสี่ยงเชิงรุก ซึ่งจะเกิดความได้เปรียบในการรับมือกับความเสี่ยงที่
จะเกิดขึ้น และสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่องค์การ

การบริหารความเสี่ยงขององค์การ

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ และ
ป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Tippratum and Suphanalai,
2017) ในอดีตหลายองค์การบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะแยกส่วน แต่ด้วยองค์การดำเนินกิจกรรมในแต่ละส่วน
ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ ดังนั้น องค์การจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะ
องค์รวมหรือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management) (Sukchit, 2017)

การบริหารความเสี่ยงขององค์การ คือ วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการ
กำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน เพื่อใช้จัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่าและ
การทำให้คุณค่าเกิดขึ้น (Federation of Accounting Professions under The Royal Patronage of His Majesty
The King, 2019)

กล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์การ คือ กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่
ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ
องค์การ เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสร้างความมั่นใจได้ว่าจะสามารถทำ
ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้ (Korthana, 2021)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำกับและควบคุม การปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุม เช่น โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติงาน กระบวนการ บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเหตุการณ์ภายนอก เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินที่เกิดจากทั้งปัจจัย ภายในและภายนอก ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านตลาดเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนหรือความผันผวน ของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากคู่สัญญา ไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงได้
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจาก การปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติ กฎหมาย ข้อกำหนดของหน่วยงานรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแล

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมา ถือเป็นความเสี่ยงหลักของทุกองค์กร โดยเป็นความเสี่ยงที่ ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ กล่าวคือ หากเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถจัดการ และควบคุมได้โดยผ่านกิจกรรมการควบคุมภายใน เช่น ความเสียหายจากการทุจริตของพนักงาน ความปลอดภัยของ ข้อมูลและระบบงาน หากเป็นความเสี่ยงที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ผลกระทบ จากภัยธรรมชาติ และภัยจากการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ จะเป็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่องค์กรสามารถเลือกที่จะจัดการโดยการวิเคราะห์ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสหรืออุปสรรคกับองค์กร เพื่อให้ สามารถกำหนดทางเลือกในการตอบสนองต่อการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย องค์กรในภาพรวม เนื่องจากเป้าหมายของทุกระดับจะมีความเชื่อมโยงสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งสามารถ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Process) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อนที่จะมีเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์จะมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน
2. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการบ่งชี้เหตุการณ์และลักษณะความเสี่ยงที่ อาจส่งผลกระทบด้านลบต่อเป้าหมายขององค์กรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น การใช้ดุลยพินิจของผู้ที่มีประสบการณ์ การระดมความคิด และการสัมภาษณ์ เป็นต้น โดยการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ดีควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงมี ส่วนร่วมเนื่องจากจะเป็นบุคคลที่รู้ความเสี่ยงของตนเองดีที่สุด

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบความเสี่ยง (Impact) โดยการประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรทราบถึงโอกาสของความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยจะต้องมีการประเมินก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และภายหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) และนำผลการประเมินที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง โดยองค์กรต้องมีการกำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้การประเมินใน 2 มิติ ประกอบด้วย

3.1 โอกาสที่อาจเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นมีมากหรือน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาและการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น และนำมาพิจารณากับเกณฑ์มาตรฐานเชิงคุณภาพและหรือเชิงปริมาณที่กำหนด คือ โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก (1) โอกาสเกิดขึ้นน้อย (2) โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง (3) โอกาสเกิดขึ้นสูง (4) และโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก (5)

3.2 ผลกระทบความเสี่ยง (Impact) หมายถึง ผลของความเสียหายที่จะได้รับหากเกิดความเสี่ยงมีจำนวนที่มากหรือน้อยอย่างไร โดยพิจารณาจากมูลค่าความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีตกับเกณฑ์มาตรฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพกำหนด คือ ผลกระทบน้อยมาก (1) ผลกระทบน้อย (2) ผลกระทบปานกลาง (3) ผลกระทบสูง (4) และผลกระทบสูงมาก (5)

ผลกระทบ	โอกาสหรือความถี่				
	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	ปานกลาง (5)	สูง (10)	สูง (15)	สูงมาก (20)	สูงมาก (25)
สูง (4)	ปานกลาง (4)	สูง (8)	สูง (12)	สูงมาก (16)	สูงมาก (20)
ปานกลาง (3)	ต่ำ (3)	ปานกลาง (6)	สูง (9)	สูง (12)	สูงมาก (15)
น้อย (2)	ต่ำ (2)	ต่ำ (4)	ปานกลาง (6)	สูง (8)	สูง (10)
น้อยมาก (1)	ต่ำ (1)	ต่ำ (2)	ต่ำ (3)	ปานกลาง (4)	ปานกลาง (5)

ภาพที่ 1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

ที่มา: Kaya (2018)

จากภาพที่ 1 นำโอกาสหรือความถี่ความเสี่ยงคูณกับผลกระทบจากความเสี่ยงจะได้ระดับความเสี่ยง กล่าวคือ ระดับสูงมากจะมีค่าระหว่าง 15-25 ระดับสูงค่าระหว่าง 8-14 ระดับปานกลางค่าระหว่าง 4-7 และระดับต่ำค่าระหว่าง 1-3 หลังจากนั้นนำค่าระดับความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงมาจัดการตามลำดับ จากระดับสูงมากไปถึงระดับต่ำตามลำดับ

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นทางเลือกของการตัดสินใจในการที่จะจัดการกับความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ทราบระดับความเสี่ยง ซึ่งทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยงจะมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้ ประกอบด้วย (Federation of Accounting Professions under The Royal Patronage of His Majesty The King, 2019)

4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงทั้งหมด แต่ขณะเดียวกันองค์กรอาจเสียโอกาสในการจัดการธุรกิจ

4.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การเพิ่มกิจกรรมการควบคุมหรือการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนดำเนินการบางส่วน เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retain) คือ การเลือกที่จะยอมรับกับความเสี่ยงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากหากพิจารณาจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงแล้วไม่คุ้มค่า หรือได้รับประโยชน์น้อยกว่า จึงเลือกที่จะยอมรับโดยไม่ดำเนินการใดๆ แต่ทั้งนี้ยังต้องติดตามความเสี่ยงหากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป

4.4 การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือ การโอนย้ายความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการกระจายความเสี่ยงไปยังหน่วยงานอื่น เช่น การจ้างงานภายนอก (Outsource) การทำประกันภัยและการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น เพื่อต้องการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

5. การควบคุมความเสี่ยง (Control Activities) เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อควบคุมและกำกับให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดในการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเหมาะสมอันจะช่วยลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถแบ่งประเภทของการควบคุม ได้ดังนี้ (Sri-udom, 2019)

5.1 การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Controls) เป็นการควบคุมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดก่อนดำเนินการใดๆ เช่น อำนาจการอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ และการควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูล เป็นต้น

5.2 การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Controls) เป็นการควบคุมเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การตรวจสอบ การตรวจนับ และการรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

5.3 การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) เป็นการควบคุมเพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อผิดพลาดที่แตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนด

5.4 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Controls) เป็นการควบคุมที่เน้นถึงผลที่ได้รับจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในด้านบวกมาพิจารณาให้รางวัลหรือผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามและรายงานผลการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการนำไปใช้ในทุกระดับขององค์กร รวมถึงมีการติดตามความเสี่ยงผ่านดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สามารถพยากรณ์แนวโน้มความเสี่ยงในอนาคตได้ (Forward Looking) อันจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างทันทั่วทั้ง

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องมีการทบทวนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันในทุกระดับขององค์กร เพื่อยกระดับการจัดการความเสี่ยงให้ทันต่อสถานการณ์ที่มี ความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยจุดมุ่งหมายของการจัดการความเสี่ยงเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมาย

ยุคโลกพลิกผัน (VUCA World)

VUCA World ได้เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 ในวิทยาลัยการสงครามของกองทัพบก สหรัฐอเมริกา (U.S. Army War College) เพื่อนำมาใช้จัดการกับสถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอนซึ่งยากต่อการคาดการณ์หลังจากการสิ้นสุดสงครามเย็น (Bennett and Lemoine, 2014) ต่อมาได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจ วิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่ออธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งนับเป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์โลกเพื่อปรับตัวให้สามารถอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง แม้กระทั่งปัจจุบันที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตทั้งระดับบุคคลและองค์กร นักวิชาการได้อธิบายถึงสถานการณ์ VUCA ไว้ดังนี้

VUCA เป็นคำย่อ ประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และความไม่ชัดเจน ต่อการตัดสินใจส่งผลให้กระบวนการ กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจแบบดั้งเดิมไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป หากต้องปรับการรับรู้ และการตัดสินใจให้ต่างจากเดิมเพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Mack, Khare, Kramer and Burgartz, 2016)

VUCA คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจใหม่ที่มีความแตกต่างจากที่ผ่านมาอย่างสิ้นเชิง ประกอบด้วย ความผันผวน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างต่อจากนี้ไปมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่มีที่สิ้นสุด ความไม่แน่นอน เป็นความยากต่อการจินตนาการและทำนายเหตุการณ์ ความซับซ้อน คือ ความเชื่อมโยงของสถานการณ์ที่เกี่ยวพันและเข้าถึงกันและกันซึ่งยากต่อการวิเคราะห์ ความคลุมเครือ คือ ความไม่ชัดเจนของเหตุการณ์ที่ยากต่อการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น (Meri, 2021)

สรุปได้ว่า ยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) เป็นสถานการณ์ที่ถูกปกคลุมไปด้วยความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างฉับพลันไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์จากสงครามการค้าและเทคโนโลยี สภาพภูมิอากาศ การก้าวเข้าสู่โลกดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด และถูกเร่งด้วยการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดความวิตกกังวลถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และความสามารถของการจัดการกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ โดยที่ไม่มีความชัดเจนทำให้ยากต่อการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น การปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เข้ากับบริบทใหม่ของโลกจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากหากองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ หรือปรับตัวล่าช้าจะทำให้มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด

การจัดการความเสี่ยงในยุคโลกพลิกผัน

การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรและด้วยบริบทของความเสี่ยงที่มีแนวโน้มที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น การรับมือกับความเสี่ยงจำเป็นต้องยกระดับการจัดการความเสี่ยงให้มีความเท่าทันกับสถานการณ์ โดยมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ VUCA ดังนี้ (Manasant, 2017)

1. ผู้บริหารควรหมั่นศึกษาและหาความรู้ถึงสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรผ่านการจำลองและคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้น (Scenario)
2. ผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นโดยการจัดทำแผนฉุกเฉิน (Business Continuity Plan) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารควรกระจายความเสี่ยง (Diversification) ให้หลากหลายเพื่อลดความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่ไม่พึงประสงค์

4. ผู้บริหารควรมีการโอนย้ายความเสี่ยงโดยการทำประกันภัยเพื่อลดโอกาสสูญเสียหากมีเหตุการณ์รุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

จากแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การหาความรู้ถึงสถานการณ์ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง การมีแผนฉุกเฉิน การกระจายความเสี่ยง และการทำประกันเพื่อลดความสูญเสีย ถือเป็นเรื่องสำคัญต่อ ความอยู่รอดขององค์กร ดังกรณีตัวอย่างของการรับประกันภัยโรคไวรัสโควิด-19 ของบริษัทประกันภัย เมื่อปี พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 เริ่มมียอดผู้ติดเชื้อพุ่งสูงมาก ทำให้มีการร้องเรียนค่าสินไหมทดแทนเป็นจำนวนเงินที่สูงกว่าการคาดการณ์ของบริษัทประกันภัย ทำให้ไม่สามารถที่จะชดใช้ค่าสินไหมทดแทนได้ (Taweechaikan, 2022) ซึ่งมีสาเหตุมาจากบริษัทขาดความรวดเร็วในการติดตามสถานการณ์ ทำให้ไม่มีการประเมินถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงบริษัทไม่กระจายหรือลดความเสี่ยงโดยการจัดทำประกันภัยต่อ (Reinsurance) จนทำให้ขาดสภาพคล่องและไม่สามารถจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้กับผู้เอาประกันภัยได้ ทำให้หน่วยงานกำกับต้องเข้ามาดำเนินการแก้ไขพร้อมถอนใบอนุญาตประกอบกิจการ (Suphattarakiat, 2022) ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเสริมสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อยกระดับขีดความสามารถเพื่อรับมือกับความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ๆ อันเนื่องมาจากการวิวัฒนาการของความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง ดังเช่นวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 ทำให้เศรษฐกิจหยุดชะงักอย่างฉับพลันทั้งด้านอุปทานไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขาดแคลนแรงงานและวัตถุดิบ การขนส่ง โลจิสติกส์ การหยุดการผลิตตามมาตรการควบคุมการแพร่ระบาด ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจนบางรายถึงขั้นหยุดประกอบกิจการ ขณะเดียวกันด้านอุปสงค์ก็ลดลง เนื่องจากเกิดความวิตกกังวลในเรื่องของการติดเชื้อจากการแพร่ระบาดและความไม่แน่นอนของรายได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ว่าพลวัตของความเสี่ยงเป็น เรื่องที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและขยายวงออกไปอย่างรุนแรง จากจุดเริ่มต้นของการแพร่ระบาดที่ได้สร้างผลกระทบต่อระบบห่วงโซ่อุปทานจนทำให้ระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ภาวะถดถอย และส่งต่อไปยังมิติภูมิรัฐศาสตร์ในการเปลี่ยน ขั้วอำนาจระหว่างโลกตะวันตกและโลกตะวันออกในฐานะการเป็นผู้นำการกำหนดระเบียบใหม่ในการควบคุมการแพร่ ระบาด ขณะที่ทางด้านเทคโนโลยีกลับเข้ามามีบทบาทมากขึ้น (Sripan and Jeerapattanatorn, 2022) เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทคโนโลยีเสมือนโลกจริงเข้ากับโลกเสมือน (Augmented Reality) และ ระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) เป็นต้น ทำให้องค์กรภาคธุรกิจมีการทบทวนแผนการดำเนินงาน โดยมีแนวโน้มที่จะใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อลง (Trade Policy and Strategy Office, 2020) ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงในแบบเดิมๆ อาจไม่สามารถต้านทานแนวโน้มความรุนแรงของความเสี่ยง บนโลกใหม่ในยุคพลิกผันได้ โดยสถาบันวิทยาการจัดการ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น (TRIS Corporation Limited, 2022) ได้เสนอกรอบการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความพร้อมภายใต้ VUCA World ดังนี้

1. มิติการเติบโตแบบยั่งยืน (Sustainable growth) ประกอบด้วย

- 1.1 เข้าใจสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจอย่างถ่องแท้ เพื่อทบทวนกลยุทธ์ให้เหมาะสม
- 1.2 มุ่งการทำงานในลักษณะของโครงการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรด้านต่างๆ
- 1.3 ตอบสนองต่อภาวะวิกฤต พัฒนาความสามารถขององค์กร พร้อมสร้างโอกาสใหม่หลังวิกฤต

2. มิติมุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ประกอบด้วย

2.1 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ

2.2 กระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก

3. มิติการพัฒนาสมรรถนะ (Adaptability) ประกอบด้วย

3.1 ความพร้อมในการให้บริการและดำเนินงานในรูปแบบแพลตฟอร์มดิจิทัล

3.2 เสริมสร้างทักษะความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง

3.3 พัฒนาและส่งเสริมกลุ่มบุคคลสำคัญ (Talent) ให้มีบทบาทต่อการสร้างความเติบโตแก่องค์กร

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพความพร้อมขององค์กรในทุกมิติมีส่วนสำคัญที่ช่วยลดโอกาสที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร เป็นที่ทราบดีว่าการดำเนินกิจกรรมขององค์กรกับการจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ดำเนินควบคู่กันมาอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผ่านมาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและมีความซับซ้อนเชื่อมโยงเข้าด้วยกันมากขึ้นจากสภาพภูมิอากาศ วิกฤตสิ่งแวดล้อม การแข่งขันทางเทคโนโลยี และอีกหลากหลายปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้การจัดการพลวัตของความเสี่ยงมีความยากต่อการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตและความอยู่รอดขององค์กร ตามรายงานความเสี่ยงโลกประจำปี 2565 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเสี่ยงสูงสุด 10 อันดับแรก ในอีก 10 ปีข้างหน้า

ที่มา: World Economic Forum (2022)

สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ได้เผยแพร่รายงานความเสี่ยงโลกประจำปี 2565 (The Global Risk Report 2022) ที่ได้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงของทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจถึงความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในสิบปีข้างหน้า โดยได้จัดกลุ่มความเสี่ยงออกเป็น 5 มิติของความเสี่ยง ประกอบด้วย มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Societal) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) มิติภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical) และมิติเทคโนโลยี (Technological) เพื่อสะท้อนให้เห็นที่มาของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ซึ่งปรากฏว่าความเสี่ยงลำดับที่ 1-3 เป็นความเสี่ยงที่มีที่มาจากมิติสิ่งแวดล้อม ขณะที่ลำดับที่ 4-6 เป็นความเสี่ยงที่มีที่มาจากมิติสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในอนาคตความเสี่ยงจากมิติสิ่งแวดล้อมและมิติสังคมจะเป็นความเสี่ยงหลักที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ และจำเป็นต้องหาวิธีการหรือมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวอย่างเร่งด่วน

จากรายงานดังกล่าวจะเห็นว่าองค์กรต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงในอนาคตที่ยากต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่มีผลกระทบเป็นวงกว้าง (Suthiwatnarueput, 2022) การฟื้นตัวของเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ การแข่งขันด้านเทคโนโลยี กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและกฎเกณฑ์ที่เข้มข้นของประชาคมอาเซียน (Digital Transformation Team, 2022) ขณะที่ปัจจัยเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่ยังคงยืดเยื้อยากต่อการคาดการณ์ ไม่ว่าจะเป็นสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐประชาชนจีน สงครามระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ส่งผลกระทบต่อราคาน้ำมันและต้นทุนการผลิตสูงขึ้น รวมถึงปัจจัยเสี่ยงจากภายในประเทศจากโครงสร้างประชากรในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตสู่ความปกติดีไปหลังการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง ผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางในการจัดการความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ VUCA World เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมอย่างรอบด้าน ด้วยการบูรณาการกระบวนการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การตอบสนองความเสี่ยง (5) การควบคุมความเสี่ยง และ (6) การติดตามผล โดยมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงดังภาพ



ภาพที่ 3 แนวทางการจัดการความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ VUCA World
ที่มา: ผู้เขียน (2022)

จากภาพที่ 3 ในทรนระของผูเขียนเห็นวแนททางกรจัดการความเสยงภายใตสถานการณ VUCA World องค์กรตองมีความพรอมอยางรอบดาน ดังนี้

1. สรางทัศนคติ มุมมองตอความเสยงในอนาคตเชิงสรางสรรค
2. สงเสริมการเรยนรูและพัฒนาทักษะอยางตอเนื่องสมำเสมอ การคิดนอกกรอบ และการลองผิดลองถูก เพื่อจัดการกับความเสยงที่หลากหลาย เพื่อใหมีความรูเทาทันสามารถปรับตัวเข้ากับพลวัตของความเสยง อันจะเกดประโยชน์ตอการมองภาพความเสยงในอนาคต
3. สนับสนุนการมีส่วนร่วม โดยใหสมาชิกทุกคนเขามามีส่วนร่วมในการจัดการความเสยง
4. สื่อสารแลกเปลียนประสบการณ รับฟงความคิดเห็น และมีการสื่อสารระหวางวัย (Intergeneration Literacy) เพื่อลดช่องวาทความแตกตางระหวางวัย
5. ปรับโครงสร้างองคการใหมีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) เพื่อความชัดเจนและรวดเร็วตอการตัดสินใจและการสื่อสาร อันจะทาใหสามารถรับมือกับสถานการณ์ไดอยางทันทวงที่
6. ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) พัฒนาฐานระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล ซึ่งจะเปนประโยชน์ตอการวิเคราะห์เชิงลึกและนาสูไปการสรางแบบจำลอง (Scenario) เพื่อการประเมินความเสยงอยางมีเหตุและผล
7. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ช่วยจำลองสถานการณ์ที่ซับซ้อนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ไดอยางรวดเร็ว และมีความยืดหยุนตอการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
8. แผนฉุกเฉินรองรับสถานการณ์วิกฤต เพื่อใหองคการสามารถดำเนินการไดอยางตอเนื่อง เช่น แผนฉุกเฉินรองรับภัยพิบัติ แผนฉุกเฉินรองรับการประท้วงหยุดงาน และแผนฉุกเฉินรองรับการแพรระบาดของโรคอุบัติใหม เปนตน
9. โอนยายความเสยง โดยการจัดการทาประกันความเสยงสินทรัพย์เพื่อลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือการจัดหาผูอื่นมารับดำเนินการแทนสำหรับกิจกรรมที่มีความเสยงตอองคการ
10. หลีกเลียงความเสยง โดยไมเขาไปเกี่ยวของกับกิจกรรมที่กอใหเกิดผลกระทบตอสิงแวดลอม (Environment) สังคม (Social) และการกำกับดูแล (Governance) (Santhayati, Thavoranon and Kittibunyanon, 2020) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์องคการ และมีการกำกับดูแลที่ดีเพื่อใหองคการสามารถเติบโตไดอยางตอเนื่องและยั่งยืน

จากแนวทางที่กลาวมาผูเขียนมีขอเสนอแนะในการนาไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสยงภายในองคการนั้น องค์กรตองพิจารณาถึงบริบทของแตละองคการซึ่งมีความแตกตางกันทั้งขนาด โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงวัฒนธรรมองคการ ซึ่งทาใหระดับความเสยงจากการประเมินความเสยงของแตละองคการมีความแตกตางกันออกไป ทั้งนี้แนวทางการจัดการความเสยงที่ได้กลาวขางตนจะเปนการจัดการที่สาเหตุของความเสยง เช่น หากสาเหตุของความเสยงเกิดจากความรูความสามารถของบุคลากรที่ไม่เทาทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและรวดเร็ว องค์กรจะต้องเลือกใชแนวทางการสงเสริมมุมมอง ทัศนคติที่มีตอความเสยง และสงเสริมให้เกิดการเรยนรูและพัฒนาทักษะเพื่อยกระดับขีดความสามารถ แตหากสาเหตุของความเสยงเกิดจากความไมแนนอนจากภัยธรรมชาติ การแพรระบาดของโรคติดตอ องค์กรจะต้องเลือกใชแนวทางการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อลดความเสยง ซึ่งจะทาใหองคการสามารถดำเนินการไดอยางตอเนื่อง เปนตน อยางไรก็ตามสถานการณ์ VUCA ที่ถูกซ้ำเติมด้วยการระบาดของไวรัสโควิด-19 กอใหเกิดผลกระทบดานอารมณและความอนไหวของผูคนในสังคม ทาใหการคาดเดาถึงอนาคตเปนเรื่องที่ยากขึ้นอันเนื่องมาจากความไมเขาใจ ไดมีนักวิชาการไดอธิบายโลกยุคนี้ใหมใหชัดเจนกวาเดิม

โดย Jamais Cascio ได้อธิบายถึงโลกยุคหลังการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 คือ BANI World ประกอบด้วย ความเปราะบาง (Brittle) ความกังวล (Anxious) คาดเดายาก (Nonlinear) และความไม่เข้าใจ (Incomprehensible) จากสถานการณ์ดังกล่าว ในมุมมองของการจัดการความเสี่ยงองค์การต้องเตรียมพร้อมรับมือเข้าสู่โลกยุค BANI โดยการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mindset) แบบเดิมมุ่งสู่กรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ที่ตื่นตัวต่อการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด ไม่ยึดติดกับความรู้เดิมที่เคยประสบความสำเร็จ มีความยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว จัดความวิตกกังวลภายในองค์การด้วยการสร้างความชัดเจน และแบ่งปันเพื่อนำพาองค์การสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

บทสรุป

บริบทโลกปัจจุบันทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงรายล้อมนานับประการและนับวันจะยิ่งยากต่อการจัดการให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลสะสมจากเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตั้งแต่ยุคโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีก้าวกระโดด ที่ทำให้เกิดสงครามการค้าและการแข่งขันทางเทคโนโลยี ตามมาด้วยการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ได้สร้างความปั่นป่วนต่อระบบเศรษฐกิจ ความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ สภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยภายนอกประเทศ ขณะที่ปัจจัยภายในประเทศที่ต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตสู่ความปกติดีไปหลังการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งองค์การต้องพร้อมรับมือและจัดการกับความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ การนำพาองค์การให้ผ่านพ้นวิกฤตที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น องค์การต้องมีการจัดการความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงด้านบวกและด้านลบอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการจัดการความเสี่ยงตั้งแต่การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการติดตามรายงานความเสี่ยง แต่ด้วยความเสี่ยงในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความผันผวนสูงและยากต่อการคาดเดาที่นับวันมีวิวัฒนาการที่ซับซ้อนและส่งผลกระทบที่มีทั้งความรุนแรงและขยายวงกว้างทำให้องค์การต้องมีการยกระดับการจัดการความเสี่ยงให้เกิดเป็นวัฒนธรรมและพฤติกรรมร่วมกันด้วยการสร้างภูมิความรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การให้เห็นถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการวาดภาพอนาคตความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น สื่อสาร แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การคิดนอกกรอบ การสร้างมุมมอง ทศนคติอย่างสร้างสรรค์ และการเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยงที่หลากหลายมิติ เข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์การผ่านการประเมินความเสี่ยงที่มีความพร้อมของฐานข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ผ่านเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถจำลองสถานการณ์ที่หลากหลายได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำทำให้องค์การสามารถตัดสินใจและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จากแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กล่าวมาใช่วิธีการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สามารถทำให้องค์การอยู่รอดจากกระแสของเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ ยังอาจมีปัจจัยเสี่ยงอื่นที่ทำให้พลวัตของความเสี่ยงมีสภาพที่แตกต่างไปจากเดิม และอาจก่อตัวเป็นความเสี่ยงรูปแบบใหม่ๆ อันทำให้ยากต่อการพยากรณ์ หรือประเมินถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์การควรศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Bennett, N. and Lemonie, J. (2014). What VUCA really means for you? *Harvard Business Review*. Massachusetts: Harvard Business Publishing.
- Chairattanawan, K. (2014). Risk: Important factor, stakeholders and risk management process in higher education in Thailand. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 7(2), 106-120. (in Thai)
- Digital Transformation Team. (2022). What kind of work meets the needs in the next normal era? *BOT Phra Siam Magazine*, 3(3), 42-45. (in Thai)
- Federation of Accounting Professions under The Royal Patronage of His Majesty The King. (2019). *Enterprise risk management, integration with strategy and performance*. Bangkok: Active print. (in Thai)
- Jongruk, S. (2019). Risk management: An issue not to be overlooked. *Journal of Management Science Review*, 1(1), 155-164. (in Thai)
- Kaya, G. (2018). *Good risk assessment practice in hospitals*. Thesis of the Degree of Doctor of Philosophy Program in Engineering. University of Cambridge.
- Korthana, T. (2021). *Integrating strategic risk management with innovative management*. Nonthaburi: Leoza. (in Thai)
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A. and Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. New York: Springer International.
- Manasant, P. (2017). *Learn & change fast in 4.0*. Bangkok: V print (1991). (in Thai)
- Meri, M. (2021), *The VUCA method for leadership & management in times of crisis – ex. Covid-19 (Adaptation, performance, and development)*. Services for Science and Education.
- Piamsuphakpong, T., Piamsuphakpong, T., Suwannaprathep, P., Rojjanaprapayon, S. and Sereekhunakhun, W. (2019). Learn to cope with business risk management in the new context of industry 4.0. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(2), 171-181. (in Thai)
- Santhayati, N., Thavoranon, P. and Kittibunyanon, S. (2020). *Corporate sustainability guide for listed companies*. Bangkok: The Stock Exchange of Thailand. (in Thai)
- Sittiphonwanichkul, J. (2021). *Risk management, Enterprise-wide risk management concepts and case studies*. Bangkok: Thammasat University. (in Thai)
- Sripan, T. and Jeerapattanatorn, P. (2022). Exnovation: The ultimate development of innovation and roles of Metaverse in education and training in the next normal era. *Journal of Innovation and Management*, 7(2), 174-188. (in Thai)
- Sri-udom, K. (2019). *Business and financial risk management*. Bangkok: K.P. Chankasem. (in Thai)

- Sukchit, M. (2017). Enterprise risk management (ERM) integrated with public sector management quality appraisal (PMQA) in the department of health, Ministry of public health. *King Prajadhipok's Institute Journal*, 15(2), 116-135. (in Thai)
- Suphattarakiat, C. (2022). *The cause of the failure of COVID insurance "Meet, Pay, End"*. [Online]. Retrieved November 4, 2022, from: <https://www.bangkokbiznews.com/finance/investment/1031477>
- Suthiwatnarueput, S. (2022). *Talk summary the standard economic forum 2022*. [Online]. Retrieved November 3, 2022, from: https://www.bot.or.th/Thai/PressAndSpeeches/Speeches/Gov/SpeechGov_25Nov2022.pdf
- Taweechaikan, S. (2022). *The OIC is confident that the insurance system will not collapse. Even though COVID has caused many insurance companies to fail*. [Online]. Retrieved November 4, 2022, from: <https://www.efinancethai.com/LastestNews/LatestNewsMain.aspx?release=y&ref=M&id=ZEtZUIF5a0xZb1E9>
- Tippratum, C. and Suphanalai, P. (2017). The role of human resource management over dimension of risk management. *Journal of Graduate Studies, Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(3), 234-245. (in Thai)
- Trade Policy and Strategy Office, Ministry of Commerce. (2020). *How COVID-19 shapes the new world order?* Nonthaburi: Ministry of Commerce. (in Thai)
- TRIS Corporation Limited. (2022). *TRIS vaccine for excellence*. [Online]. Retrieved November 4, 2022, from: <https://www.tris.co.th/vuca/>
- World Economic Forum. (2022). *The global risks report 2022*. [Online]. Retrieved November 3, 2022, from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf