

## การบริหารความเสี่ยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

### Risk Management and Human Resource Management in Sustainable Organizations

Received: 04/05/2566

Revised: 28/06/2566

Accepted: 29/06/2566

ยุทธศาสตร์ นน่อแก้ว<sup>1</sup>

Yutthasart Norkaew<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้ มุ่งทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหลัก “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” หรือที่เรียกว่า “COSO ERM” ซึ่งเป็นกระบวนการที่กลุ่มบุคคลภายในองค์กร จำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการบริหาร และกลุ่มบุคลากร จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร อย่างเป็นพลวัต เพื่อสร้างจุดดุลยภาพแห่งการยอมรับความเสี่ยงร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยถือเป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญที่เป็นหลักประกันความอยู่รอดขององค์กรต่อไปได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ ถ้าหากองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้ดีก็ย่อมจะนำไปสู่การสร้างผลกำไรที่เกิดขึ้นอย่างมหาศาล แต่ก็ต้องมีกระบวนการที่สอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างแนวทางการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องมีการใช้แผนงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ชัดเจนและต้องมีการแก้ไขปรับปรุงแผนงานดังกล่าวเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่ ด้วยเหตุนี้ “การบริหารความเสี่ยง” จึงมีความจำเป็นต้องสัมพันธ์กับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าองค์กรละเลยกระบวนการส่วนใดส่วนหนึ่งไปก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้วงเวลาที่เกิดภาวะวิกฤตยามคับขัน หากปรากฏว่าองค์กรยังคงเพิกเฉยต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่ไม่ทันได้เตรียมความพร้อมใด ๆ ก็อาจจะนำพาองค์กรไปสู่หายนะในท้ายที่สุดได้ ยกตัวอย่างเช่น กรณีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่แปรผันไปตามฤดูกาล หรือภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (Covid-19) เป็นต้น

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

<sup>1</sup>Assistant Professor, Public Administration, Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University

\*Email: yutthasart.nk@hotmail.com

### Abstract

This article aims to review the body of knowledge about risk management according to the principles "COSO Enterprise Risk Management", also known as "COSO ERM", which is a process that three groups of people within the organization play the main role include the top management, board of directors and all employees; in the organization have to take part in driving the organization dynamically. In order to create a balance of mutual acceptance of risks in unity. This is one of the important processes that guarantee the survival of the organization in a sustainable way, In essence, if the organization can manage risks well, it will lead to the creation of huge profits and there must be a process that Corresponds to the human resource management within the organization systematically. Furthermore, to strengthen management guidelines for maximum efficiency, a clear enterprise-wide risk management plan must be implemented and revised on a regular basis. This will allow the organization to solve problems that arise in time. For this reason, "Risk Management" is necessary to relate to "Human Resource Management" within the organization is inevitable. If it appears that any part is neglected, it will directly affect the operation of the organization in the long run. Especially, in time when the organization is in a critical situation and still ignores the events that occur. Without any preparation, it may lead the organization to disaster in the end. For example; in the event of a crisis, the change in tastes and needs of customers' products and services according to the globalization trend Climate change that fluctuates with the seasons or the spread of the coronavirus disease 2019 (Covid-19), and etc.

**Keywords:** Risk Management, Human Resource Management, COSO Enterprise Risk Management

### บทนำ

“การบริหารความเสี่ยง” (Risk Management) ได้รับการพัฒนารูปแบบเป็น “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM) โดยเป็นหนึ่งในกระบวนการที่นำไปสู่การบริหารทางด้าน “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management หรือ HRM) ภายในองค์กร ซึ่งได้มีการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการลดความเสี่ยงอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินกิจการทางธุรกิจการค้าของภาคเอกชนได้ถูกนำมาใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างจริงจังมาไม่นานมานัก นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 เป็นต้นมา มีจุดมุ่งเน้นหลักเกี่ยวกับการควบคุมกิจการ

ภายใน ซึ่งมีลักษณะเป็นการประกันความเสี่ยงจากบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน โดยได้มีการออกแบบให้กลุ่มบุคคล จำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร กรรมการบริหาร และบุคลากรแผนกต่าง ๆ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับประเด็นของการดำเนินงานร่วมกันอย่างบูรณาการที่สัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน การรายงานทางการเงินที่ตรวจสอบได้ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายอย่างเคร่งครัด กล่าวคือ กระบวนการทั้งหมดดังกล่าวจำเป็นต้องมีการยึดโยงเข้ากับหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ความเสี่ยงที่ปรากฏภายในองค์กรจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคคลทั้งสามกลุ่มร่วมกัน อย่างเป็นเอกภาพ ด้วยเหตุนี้ หากพบว่าขาดการยอมรับความเสี่ยงร่วมกันจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งย่อมหมายถึง องค์กรยังคงมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ และอาจส่งผลกระทบต่อภัยที่มาจากภาวะวิกฤตภายในหรือภายนอก ซึ่งสามารถสร้างความเสียหายในระยะยาวให้กับองค์กรได้ด้วยเช่นเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการระบุดูเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมด้วยวิธีการตอบสนอง 4 ประเภท ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 2) การลดความเสี่ยง 3) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และ 4) การยอมรับความเสี่ยง (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554: 2-8)

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาวิธีการข้างต้นอย่างถี่ถ้วนและมุ่งแสวงหาหนทางวิธีการที่มีความเหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เผชิญตรงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงการจัดการเงินทุนหมุนเวียนขององค์กรภายใต้เงื่อนไขฐานข้อมูลที่มีอยู่อย่างแม่นยำอันจะนำไปสู่การประเมินมูลค่าต้นทุนและการจัดสรรทรัพยากรหมุนเวียนขององค์กรในแต่ละปีได้ถูกต้อง เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเหมือนกับการเล่นแก้สมการ “รูบิก” (Rubik's Cube) ซึ่งเป็นการแก้เกมคณิตศาสตร์ที่ผู้เล่นต้องหมุนอุปกรณ์การเล่นให้แต่ละด้านกลายเป็นสีเดียวกันให้ได้ด้วยเงื่อนไขบับบั้งคับทางด้านเวลา ฉะนั้นแล้ว หากบุคคลใดสามารถแก้สมการสีของรูบิกได้เร็วที่สุด บุคคลผู้นั้นก็จะกลายเป็นผู้กุมชัยชนะในเกมนี้ นั่นเอง จึงเปรียบเทียบได้กับการเผชิญ “เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน” (Uncertain Situations) ขององค์กร ทำให้ความเสี่ยงมีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนบริบทไปมาได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยที่หลากหลาย เช่น การไม่มีความพร้อมในการทำงานของพนักงาน ลักษณะของงานมีความเสี่ยงและเป็นอันตรายต่อชีวิตและสุขภาพ หรือการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายอย่างเคร่งครัด เป็นต้น (กัญชพร ศรีมณี, 2559: 282)

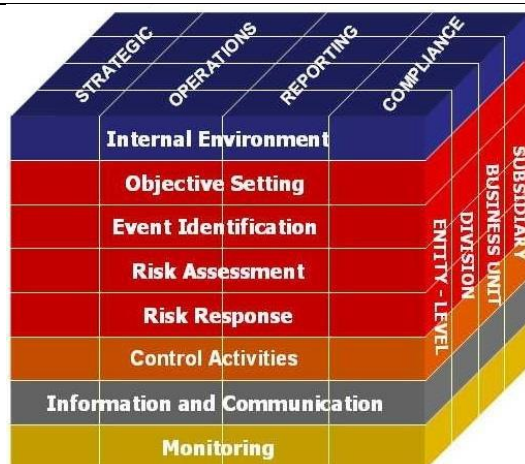
การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเริ่มได้รับความสนใจภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง โดยก่อนหน้านี้มีการประกันภัยในระบบตลาดมาอย่างยาวนานแล้ว ปรากฏในรูปแบบของการประกันชีวิตและการประกันวินาศภัย (ไฉไล ศักดิ์วิระพงศ์, 2563: 343) เพื่อปกป้องตัวบุคคลและบริษัทเอกชนไม่ได้รับความเสียหายจากการเกิดอุบัติเหตุในกรณีต่าง ๆ ต่อมา ในช่วงปี ค.ศ. 1950 มุมมองเกี่ยวกับการประกันภัย

เปลี่ยนแปลงไป โดยถูกมองว่ามีค่าใช้จ่ายที่สูงและไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง จึงยังคงไม่ใช้การบริหารความเสี่ยงที่แท้จริง ทำให้มีการเสาะแสวงหาวิธีการป้องกันความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้นมา จนกระทั่งในช่วงปี ค.ศ. 1970 ได้มีการนำ “ตราสารอนุพันธ์” (Derivative) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยงในระบบตลาด ซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายและมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงปี ค.ศ. 1980 เพราะมีการนำไปใช้เป็นตัวกลางในการควบคุมความเสี่ยงทางการเงินระหว่างประเทศที่ได้ผลเป็นอย่างดี ทำให้บริษัททางการเงินต่าง ๆ ได้พัฒนาแบบจำลองการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นสูตรการคำนวณเงินทุน นอกจากนี้ ได้มีการแนะนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการให้กับบริษัทอื่น ๆ ได้นำไปใช้ในการลดต้นทุนการกำกับดูแลองค์กรของตนควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Dionne, 2013: 147)

ดังนั้น การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรภาคเอกชน โดยมุ่งหาความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ บทความเรื่องนี้ ผู้เขียนได้ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป เพื่อเป็นการต่อยอดและหาข้อสรุปถึงความจำเป็นของหน่วยงานที่จะต้องมีการดำเนินการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้นมาภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อันเป็นการประกันความเสี่ยงและลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในยามภาวะวิกฤต ทั้งนี้ หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีมากเพียงพอก็จะช่วยทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนักในระยะยาว แต่กระนั้น ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ไม่ให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO ERM) มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนที่กลายเป็นวัฏจักรสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามวิถีทางของการปฏิบัติ ซึ่งได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรภาคเอกชนอย่างแพร่หลาย ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำองค์กรและยังมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรงต่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลประกอบการผ่านผลผลิตที่ออกมาในรูปแบบของสินค้าและการบริการ มีแนวทางการบรรลุเป้าหมาย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติการ 3) ด้านการรายงาน และ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมาย ถือเป็นตัวควบคุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกมาได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ญันฐรัชชัย สิริธนาธานี และภักศิริกาญจน์ สิริธนาธานี, 2557: 20-29)



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO Enterprise Risk Management: COSO ERM)

ที่มา: Pierce (2016)

1) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) การค้นหาความเสี่ยงเบื้องต้นจากภายในองค์กร จะช่วยให้สามารถทราบถึงปัญหาสำคัญที่ยังคงหลงเหลืออยู่อย่างเรื้อรังจนนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและนำข้อมูลที่ได้เข้าสู่กระบวนการในทางปฏิบัติ โดยดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดของระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับร่วมกันได้ แม้ว่าบางครั้งอาจมีความเสี่ยงจากบริบทภายนอกที่เข้ามามีผลกระทบด้วยการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎหมายของรัฐบาล กล่าวคือ ในบางกรณีองค์กรอาจจะแบกรับความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง หรือเพิกเฉยต่อความเสี่ยง โดยพิจารณาไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์เฉพาะหน้าก็เป็นไปได้ (Myšková, 2010: 121)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สามารถแบ่งออกมาได้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมาย ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการควบคุมกระบวนการทุกขั้นตอน นอกจากนี้ ยังปรากฏถึงความคาบเกี่ยวกันของวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นมาจากความต่อเนื่องของการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงเฉพาะด้านในประเด็นของการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยสร้างตัวแบบการบริหารความเสี่ยงที่สามารถส่งผลต่อการกระตุ้นบทบาทของการบริหารความเสี่ยงและยังช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย (อนุเทพ ศรีชวลา และบัณฑิต พิริยาสัยสันติ, 2558: 63)

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่สามารถพบได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ภัยที่มาจากธรรมชาติของมนุษย์ การปรับเปลี่ยนของระบบเศรษฐกิจ สภาวะที่ก่อให้เกิดความเสียหายเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ สภาวะทางกายภาพ (Physical Hazard) สภาวะทางจิตสำนึก (Morale Hazard) และสภาวะทางศีลธรรม (Moral Hazard) โดยอาจจะเป็นผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็นด้านใหญ่ ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมาย (ฐิติวดี ชัยวัฒน์, 2560: 1-11)

**4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** โดยจะมีการประเมิน 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) ซึ่งองค์กรยังไม่ได้มีการจัดการความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ภายหลังจากได้จัดการความเสี่ยงไปแล้ว ถือเป็นความเสี่ยงประเภทเดียวกันกับความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร (Entity's Risk Profile) พิจารณาได้จากปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งยังขึ้นอยู่กับประเภทขนาดของหน่วยงาน ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหารและกฎระเบียบต่าง ๆ ว่ามีความเข้มงวดมากน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้ทำให้ความเสี่ยงของแต่ละองค์กรแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากเหตุการณ์หนึ่งซึ่งส่งผลต่อความเสี่ยงในอนาคตขององค์กร โดยใช้กระบวนการทั้งในเชิงปริมาณทางสถิติ คณิตศาสตร์ หรือที่เรียกว่า “การพิจารณาความน่าจะเป็น” และกระบวนการเชิงคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “การใช้ดุลยพินิจ” โดยข้อสังเกตก็คือ ถ้าไม่สามารถวัดความเสี่ยงในเชิงปริมาณได้ก็จะใช้กระบวนการเชิงคุณภาพ เพื่อพิจารณาและสรุปผลของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นออกมาเป็นข้อสรุป ข้อสังเกตที่น่าสนใจพบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ทางด้านพลังงานและด้านการเงิน จะมีการให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมมากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (พรพิพัฒน์ แก้วกล้า และอุทัย ต้นละมัย, 2553: 85)

**5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)** สามารถแบ่งออกมาได้ 4 ประเภท ดังนี้

**ประเภทแรก การหลีกเลี่ยง (Avoidance)** เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเกินกว่าระดับดุลยภาพที่องค์กรยอมรับได้ด้วยกรายกเลิกหรืองดเว้นกิจกรรมบางประการหรือทั้งหมดที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรและงดเว้นการดำเนินกิจกรรมหรือยกเลิกโครงการที่เคยดำเนินการมาแล้วทุกรูปแบบที่พิจารณาแล้วว่าจะก่อปัญหาให้กับองค์กรได้ในระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหาคือตัดความเสี่ยงออกไปตั้งแต่เริ่มแรกไม่หลงเหลืออยู่เลย เพราะเมื่อไม่มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงก็ย่อมไม่มีความเสี่ยงและไม่มีความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นได้ในอนาคต อย่างไรก็ตาม หากองค์กรไม่ตัดสินใจหลีกเลี่ยงความเสี่ยง แต่เลือกที่จะประวิงเวลารอคอยไปสักระยะความเสี่ยงก็อาจกลับหวนคืนมาอีกครั้งในรูปแบบของกิจกรรมในลักษณะอื่นก็เป็นไปได้

**ประเภทที่สอง การลดความเสี่ยง (Reduction)** เป็นการลดกิจกรรมหรือกระบวนการที่อาจจะทำให้ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการลดจำนวนผลผลิตหรือลดพนักงานในองค์กร ถือเป็นกระบวนการปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรยอมรับร่วมกันได้

**ประเภทที่สาม การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้แก่บุคคลภายนอกช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบผ่านการทำประกันภัยหรือการทำข้อตกลงสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันความเสี่ยง เพื่อช่วยลดความวิตกกังวลของผู้ที่ทำการประกันภัยจากภัยที่อาจเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน และยังช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำเป็นต้องกังวลใจกับความเสี่ยงมากนัก เนื่องด้วยความเสี่ยงถูกถ่ายโอนไปยังผู้ร่วมรับความเสี่ยงแล้ว (ไฉไล คักดิรวพงศ์, 2563: 343)

**ประเภทที่สี่ การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)** การงดเว้นการกระทำทุกกรณี เพื่อให้ความเสี่ยงยังคงดำเนินต่อไปด้วยการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น วิธีการนี้มีความเหมาะสมในกรณีที่ต้องครัดพิจารณาแล้วพบว่า เมื่อมีการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการอื่น ๆ จากทั้งสามประเภทที่กล่าวมาแล้วไม่ประสบความสำเร็จและถ้ายังเสียเวลาดำเนินการอยู่ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นได้ โดยมีมุมมองว่าการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามนอกเหนือจากที่ได้ดำเนินการมาแล้วนั้น ไม่ได้ทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนในการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อไปในระยะยาวได้

**6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดนโยบายให้บุคลากรได้ยึดถือแนวทางปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการติดตามประเมินผลโครงการ การสื่อสารภายใน และการตรวจสอบผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความระมัดระวังในการตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงจะมีการตรวจสอบและเฝ้าระวังความเสี่ยงอยู่อย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเมื่อเกิดภาวะวิกฤตอย่างฉับพลันและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม ระบบที่จำเป็นต้องได้รับการควบคุมอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจ และการประมวลผลที่มีความแม่นยำสูง (Haubenstock & Gontero, 2001: 2)

**7) การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)** เป็นการผนวกเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ากับการดำเนินกิจกรรมภายในทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เหมาะสมต่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกในลักษณะที่มีความชัดเจนมากที่สุดในการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรทุกคนที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร กล่าวคือ ถ้าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถรับรู้ข้อมูลจากการสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศที่ตรงกันได้อย่างทั่วถึง ย่อมทำให้ทุกคนทราบลักษณะของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและสามารถตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมในการลดปัญหาความเสี่ยง โดยข้อมูลความเสี่ยงที่ได้มาจะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของระดับความเสี่ยงที่ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกันได้ (Hively, Merkle & Miccolis, 2001: 11)

**8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)** เมื่อผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการครบทุกขั้นตอนข้างต้นแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการติดตามประเมินผลถึงความเสี่ยงที่ได้มีการบริหารมาว่าสามารถลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้มากน้อยเพียงใด หากพบว่าการจัดการความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จก็จำเป็นต้องพัฒนากระบวนการใหม่อีกครั้ง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม หากปรากฏว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่พึงพอใจแล้วก็ไม่สมควรถูกละเลย แต่มีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ Crouhy et al. (2001: 6) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเรื้อรังภายหลังจากการบริหารความเสี่ยงครบทุกขั้นตอนแล้ว ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการขาดความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับงานวิจัยของชวลา ละวาทิน (2559: 61) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนา

ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา” โดยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับกิจกรรมและระดับประโยชน์การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกันว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ กล่าวคือ บุคลากรภายในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงมากนัก แม้ว่าในช่วงแรกของการบริหารความเสี่ยงจะเห็นด้วยมากเพียงใดก็ตาม เนื่องจากอาจจะเกิดความเบื่อหน่ายกับกระบวนการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการซ้ำไปซ้ำมา

อนึ่ง การบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปใช้จัดการระบบภายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อาทิ โรงเรียน มหาวิทยาลัย และบริษัทเอกชนต่าง ๆ จึงเป็นการชี้ชัดได้ว่าความเสี่ยงได้ถูกแฝงตัวอยู่ในทุก ๆ หน่วยงาน ถ้าหากไม่มีกระบวนการจัดการที่เหมาะสมก็อาจจะสร้างปัญหาหระยะยาวต่อหน่วยงานได้ ทำให้มีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ในองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ ในอนาคต เนื่องจากมีการตรวจสอบความเสี่ยงอยู่อย่างสม่ำเสมอภายใต้การยอมรับความเสี่ยงร่วมกันของคนในองค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงทางการเงินมีความสำคัญสูงมากที่จำเป็นต้องเฝ้าระวังเป็นกรณีพิเศษ เพราะถ้าไม่สามารถบริหารทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะเผชิญกับการขาดทุนอย่างมหาศาลและไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของช่อผกา บรรทัดโก และประสาธ อิศรปริดา (2558: 66-69) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอธาดูปนวม จังหวัดนครพนม” โดยพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อเป็นการลดระดับความเสี่ยงภายในองค์กรให้กลับมาอยู่ในระดับที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถยอมรับความเสี่ยงร่วมกันได้และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงได้กลายเป็นหนึ่งในกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรในระยะยาวและก่อให้เกิดศักยภาพทางการบริหารที่ค้ำจนถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงต้องพิจารณาร่วมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอีกนัยหนึ่งด้วย เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้การบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนต้องวิเคราะห์ต้นทุนของทรัพยากรที่มีทั้งหมดภายในองค์กรร่วมกันด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

### **บทบาทขององค์กรภาคเอกชนต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการบริหารความเสี่ยง**

การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาคเอกชนที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการบริหารความเสี่ยงนั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการลดผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เหนือความคาดหมายขององค์กรได้ สิ่งที่เราเรียกว่า “ความเสี่ยง” (Risk) จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินงานภายในองค์กร แม้ว่าความเสี่ยงจะมีที่มาจากปัจจัยภายนอกองค์กรก็ตาม



มันจึงไม่ใช่เหตุผลที่จะปฏิเสธการบริหารความเสี่ยงได้ในทุกกรณี ถ้าหากไม่มีการแสวงหาแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่ดีมากเพียงพอ การดำเนินงานต่าง ๆ ก็อาจจะกลายเป็นเรื่องปกติที่คุ้นชินจนนำพาท้องค์กรไปสู่หายนะได้ ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงต้องรับบทบาทหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM) กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและรองรับปัญหาเรื้อรังที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารความเสี่ยงด้านผลประโยชน์หรือผลกำไรในอนาคตอีกด้วย (ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณนาลัย, 2560: 234) ทำให้การควบคุมความเสี่ยงถือเป็นแนวทางสำคัญที่ต้องเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติเป็นลำดับขั้นตอนแรก ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการลดความสูญเสียที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างหนักหน่วงต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพถือเป็นการสูญเสียความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เป็นส่วนสำคัญของกลไกระบบการผลิต และยังส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการสร้างการยอมรับร่วมกันภายในองค์กรได้ค่อนข้างยาก เพราะมันส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในภาพรวมทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย (Nickson, 2001: 25) สามารถอธิบายได้ด้วยผลการศึกษาของ Cheng & Chen (2016: 110) ที่ระบุว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทานมีการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันความเสี่ยงเชิงสัมพันธ์ระหว่างองค์กร 3 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมการฉวยโอกาส 2) การสูญเสียความสามารถ และ 3) การขาดความเข้าใจ ทำให้วิเคราะห์ได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังที่ Becker & Smidt (2016: 149) อธิบายว่า ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นความเสี่ยงสำหรับองค์กร ซึ่งไม่ได้รับการใส่ใจหรือให้ความสำคัญอย่างเด่นชัดมากนักเท่ากับการบริหารความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ทำให้ต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการตระหนักถึงปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับทุนมนุษย์ภายในองค์กร

ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรภาคเอกชนอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 ลักษณะ ได้แก่ 1) การขาดจริยธรรมและการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม 2) การขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน 3) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งหน้าที่ 4) ข้อมูลที่ผิดพลาดและการประกันภัย 5) การสูญหายและการถูกละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา 6) การควบรวมกิจการ 7) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนด และ 8) ห่วงโซ่อุปทานขนาดใหญ่ที่เกินความสามารถของการควบคุม (Jacobs, 2013) นอกจากนี้ ยังปรากฏถึงความเสี่ยงทางการจัดการทรัพยากรที่สำคัญเพิ่มเติมอีก จำนวน 8 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรในที่ทำงาน 2) ค่าใช้จ่ายจากอุบัติเหตุของพนักงานและการสูญเสียผลผลิต 3) คดีความที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน 4) ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน 5) ความปลอดภัยของเครือข่ายและข้อมูลที่สำคัญขององค์กร 6) การโจรกรรมและการฉ้อฉลของพนักงาน 7) การฝึกอบรมและการเพิ่มพูนทักษะความสามารถให้กับพนักงาน และ 8) การหมุนเวียนพนักงานทำงานทดแทนตำแหน่งระหว่างกัน

(Tread Stone Risk Management, 2021) จากลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรดังกล่าวนี้ สามารถอธิบายได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นกุญแจที่ไขไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ยกตัวอย่างในกรณีองค์กรขาดแคลนบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน ย่อมถือว่าเป็นความเสี่ยงที่มาจากทุนมนุษย์ที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรและกลายเป็นที่มาของความเสียหายในระยะยาว หรือกรณีบุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้อย่างทันท่วงทีในสถานการณ์ที่คับขัน ถือเป็นความเสี่ยงจากการที่ทุนมนุษย์ขาดทักษะในการบริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพฤกษ์ สุพรรณนาลัย, 2560: 243-244)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้ปรากฏตัวแบบแนวทางการบริหารงานภายในองค์กรสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่า “กลุ่มแนวคิดแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) ซึ่งมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณค่าของทุนมนุษย์เป็นหลัก โดยมีมุมมองว่ามนุษย์มีจริยธรรมภายในตัวของปัจเจกบุคคล เมื่อมีแรงจูงใจที่ดีก็สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้ แต่ต้องได้รับอิสรภาพและเสรีภาพที่เพียงพอต่อการพัฒนาตนเองด้วย (วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุติ เคน้ำอ่าง และโชติ บดีรัฐ, 2564: 347) นอกจากนี้ ยังปรากฏถึงตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือที่เรียกว่า “กลุ่มแนวคิดแบบบริหารจัดการนิยม” (Managerialism) ซึ่งให้ความสำคัญกับ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) โดยมีมุมมองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับผลตอบแทนสูงสุดที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก บุคลากรและการจัดการเป็นเพียงหนึ่งในเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ได้ กล่าวคือ ผลประกอบการขององค์กรเป็นเป้าหมายสูงสุดทางการบริหาร โดยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิด “อัตถประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) (ชลธิชา เพชรานรากร, วรกฤต เกื้อนช้าง และสุพรต บุญอ่อน, 2563: 252)

จากแนวคิดที่แตกต่างกันในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ “กลุ่มฮาร์วาร์ด” และ “สำนักมิชิแกน” มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยในมุมมองการให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ กล่าวคือ “กลุ่มฮาร์วาร์ด” มุ่งเน้นศักยภาพของความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับคำอธิบายของ Armstrong (1992) ที่ระบุว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดภายในองค์กร นั่นคือ “บุคลากร” หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคลหรือทีมงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อความสามารถในแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และยังเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับความสำเร็จขององค์กร ใกล้เคียงกับข้อสนับสนุนของ Dessler (2009) ที่กล่าวว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นการบริหารเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรมพนักงานภายใน การประเมินผลการทำงาน การให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จ การสร้างมาตรฐานความปลอดภัยในที่ทำงาน การให้ความยุติธรรมกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระยะยาว และการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการ

ติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น แต่ทว่า “สำนักมิชิแกน” กลับมีแนวคิดมุ่งเน้นผลกำไรตอบแทนสูงสุดที่องค์กรจะได้รับมากกว่าการให้ความสำคัญกับตัวบุคคล โดยมีมุมมองว่ามนุษย์เป็นเครื่องมือที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพียงเท่านั้น สำหรับทัศนะของผู้เขียนพิจารณาว่าควรมีการผสมผสานทั้งสองแนวคิดบูรณาการเข้าด้วยกันและประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร” (COSO ERM) จะช่วยให้สามารถสอดประสานจุดร่วมสวนจุดต่างได้อย่างลงตัวมากยิ่งขึ้น เนื่องจากทั้งสองแนวคิดข้างต้นถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานภายในองค์กรที่แยกออกจากกันไม่ได้

เห็นได้ชัดว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงรูปแบบความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากบริบทภายในองค์กรอย่างรอบด้านหลากหลายมิติ และต้องพิจารณาถึงบริบทภายนอกที่เกิดขึ้นมาจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้เลยทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา องค์กรจึงมีหน้าที่ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการแข่งขันในโลกธุรกิจสมัยใหม่ รวมถึงควรให้ความสำคัญกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคต่อไป เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่กำลังคืบคลานเข้ามาอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นแล้ว องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอและสอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ให้มากที่สุด โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยการประยุกต์ใช้และเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเครื่องมือการสื่อสารต่าง ๆ เข้ากับแหล่งข้อมูลภายในองค์กรอันจะนำไปสู่แนวทางในการตัดสินใจทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากบริบททั้งภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย (กัญชพร ศรีมณี, 2559: 275) สอดคล้องกับงานวิจัยของธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2554: 22) ซึ่งศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงครัวเรือน” โดยระบุว่า การเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันความเสี่ยงในเบื้องต้นที่ดี จะช่วยลดโอกาสและความรุนแรงจากความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นลงไปได้มากกว่าการที่ไม่มีการดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเลย

อนึ่ง ปราบกฏกรณีศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรธุรกิจของไทยในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (Covid-19) พบว่า วิกฤตโรคระบาดดังกล่าวส่งผลกระทบต่อในมิติทางเศรษฐกิจและมิติทางสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยมีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์กร (Corporate Level) 2) ระดับธุรกิจ (Business Level) และ 3) ระดับหน่วยงาน (Functional Level) ในส่วนของผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมี 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Level) และ 2) ระดับแนวปฏิบัติในด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices Level) (สอาด บรรเจิดฤทธิ์, 2565: 292)

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะองค์กรทุกแห่งสามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยทุนมนุษย์ (Human Capital) ดังที่ Norton & Kapland (2000: 22-25) กล่าวไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในทางธุรกิจ มีบทบาทหน้าที่

เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการภายในองค์กร และยังสามารถสร้างคุณค่าให้กับตนเองได้ด้วยวิธีการพัฒนาทักษะและเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรดังกล่าวอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและการบริหารความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นมาอย่างกะทันหันในยามวิกฤต ยกตัวอย่างเช่น กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (Covid-19) ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน พิจารณาได้จากการที่เจ้าของกิจการภาคเอกชนส่วนใหญ่ต้องรัดเข็มขัดทางการเงินให้กับธุรกิจของตนเองด้วยการเลิกจ้างพนักงานเป็นจำนวนมากหรือบางรายถึงขั้นจำเป็นต้องปิดกิจการของตนไปอย่างถาวร เนื่องด้วยสังคมในช่วงเวลานั้นไม่มีการขับเคลื่อนใด ๆ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหยุดชะงักทุกอย่างหยุดนิ่ง ถึงกระนั้น องค์กรต่าง ๆ ก็ยังคงต้องมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารความเสี่ยงภายใต้วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ที่ช่วยปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของพนักงานไปตลอดกาลด้วยการใช้รูปแบบ ที่เรียกว่า "การทำงานที่บ้าน" (Work from Home) ทำให้ผู้คนได้ก้าวเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า "ยุคปกติใหม่" (New Normal) อย่างเต็มรูปแบบผ่านกระบวนการทำงานสมัยใหม่ใน "ระบบออนไลน์" (Online) ก่อเกิดอาชีพใหม่ที่สร้างรายได้เป็นอย่างดีเป็นกอบเป็นกำให้กับกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง นั่นคือ "พนักงานส่งสินค้า" (Delivery Worker) หรือเรียกอีกอย่างว่า "พนักงานไรเดอร์" (Rider) จากกรณีดังกล่าวเห็นได้ชัดว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดองค์กรก็จะสามารถหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของตนได้

สรุปได้ว่า "การบริหารความเสี่ยง" มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อทุกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการจัดการระบบภายในให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งต่างก็ให้ความสนใจและนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมภายในบริบทที่แตกต่างกัน ถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมาอย่างกะทันหันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ องค์กรภาคเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีความคุ้นชินกับการบริหารความเสี่ยงเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว เนื่องจากการตระหนักถึงความเสี่ยงเกิดขึ้นครั้งแรกในองค์กรภาคเอกชน ภายหลังจากจึงมีการนำไปประยุกต์และปรับใช้ในหน่วยงานประเภทอื่น ๆ หลังจากนั้น เมื่อพบว่าประสบความสำเร็จสามารถประกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้ถูกนำไปใช้ในภาคส่วนต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นอย่างแพร่หลาย เพราะสามารถช่วยในเรื่องของการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

## บทสรุป

"การบริหารความเสี่ยง" เป็นหนึ่งในกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" ให้กับองค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทำให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวและมีแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นวางเอาไว้เป็นแบบแผนการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในการสร้าง

มูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตขององค์กรได้ ดังข้อสนับสนุนของ Erven (2019) ที่ระบุว่า กระบวนการที่คนของผู้บริหารองค์กรที่มีความเข้าใจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดความสำเร็จจากการดำเนินงานร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ ด้วยเหตุนี้ ถ้าหากผู้บริหารสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์จนกลายเป็นจุดแข็งสำคัญก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีของการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นเดียวกัน

ในทัศนะของผู้เขียนมีมุมมองว่ากระบวนการคนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีเป้าหมายของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์กรภาครัฐจะมุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะที่สร้างผลกำไรในรูปแบบของความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ประชาชน โดยเป็นลักษณะของการทุ่มงบประมาณจำนวนมาก ซึ่งในบางกรณีก็เป็นการลงทุนที่สูญเปล่าและประชาชนไม่ได้ใช้ประโยชน์จากผลิตผลของโครงการที่เกิดขึ้นแต่อย่างใด ในส่วนขององค์กรภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับความสามารถในการผลิตสินค้าและการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่มุ่งเน้นความสามารถขององค์กรในการบริหาร เพื่อสร้างเพิ่มมูลค่าเพิ่มทางการตลาดในรูปแบบของผลกำไรที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงจากสินค้าและบริการที่มอบให้กับลูกค้า ทำให้สามารถอนุมานการผลิตสินค้าและบริการประเภทต่าง ๆ ที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคตได้อีกทางหนึ่งด้วย

ฉะนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่แปรผันอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต หากองค์กรใดขาดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีและมีประสิทธิภาพมากเพียงพอ ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผลผลิตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งในรูปของความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผลกำไรที่ได้รับจากการขายผลิตภัณฑ์สินค้าชนิดต่าง ๆ อันเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรเหล่านั้น ไม่ได้มีกระบวนการเตรียมความพร้อมที่ดีมากเพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตที่ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นเรื่องปกติ ดังเช่นกรณีกรณีการเปลี่ยนแปลงบรรณนิยมนความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่แปรผันไปตามฤดูกาล หรือภาวะวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (Covid-19) เป็นต้น

### เอกสารอ้างอิง

- กัญชพร ศรมณี. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(1): 275-287.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ญัญชัย สิริธนาณี และภัคสิริกาญจน์ สิริธนาณี. (2557). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: แม็คกรอ-ฮิล.

ไฉไล คักดิวงพงศ์. (2563). บทแนะนำหนังสือ การบริหารความเสี่ยงภัย และการประกันภัยในศตวรรษที่ 21.

*วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 46(1): 341-354.

ชลธิชา ทิพย์ประทุม และพุกฤษ์ สุพรรณนาลัย. (2560). บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(3): 234-245.

ชลธิชา เพชรานรากร, วรกฤต เกื้อนข้าง และสุพัต บัญอ่อน. (2563). การบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชชันแกกับหลักพุทธธรรม. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์ นครสวรรค์*, 8(3): 245-258.

ชวลา ละวาทิน. (2559). การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(1): 61-69.

ช่อผกา บรรทะโก และประสาธ อิศรปรีดา. (2558). การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอธาดูปนงม จังหวัดนครพนม. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 5(3): 64-70.

ฐิติวดี ชัยวัฒน์. (2560). *การบริหารความเสี่ยงภัยและการประกันในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนิษฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2554). การบริหารความเสี่ยงครัวเรือน. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย*, 31(1): 15-23.

พรพิพัฒน์ แก้วกล้า และอุทัย ต้นละม้าย. (2553). การบริหารความเสี่ยงในรัฐวิสาหกิจไทย. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 32(3): 47-69.

วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้าอ่าง และโชติ บดีรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5), 340-350.

สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2565). ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(2): 292-306.

อนุเทพ ศรีชวลา และบัณฑิต พิริยาสัยสันติ. (2558). ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในการเคหะแห่งชาติ. *วารสารร่วมพฤษ์ มหาวิทยาลัยเกริก*, 33(2): 61-83.

Armstrong, M. (1992). *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page.

- Becker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149–165.
- Cheng, Jao-Hong & Chen, Mu-Chung. (2016). Influence of institutional and moral orientations on relational risk Management in supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 22(2), 110–119.
- Crouhy, et al. (2001). *Risk Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management*. (5th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2): 147–166.
- Erven, L. B. (2019). *The Role of Human Resource Management in Risk Management*. Retrieved May 3, 2022 from <https://dairy-cattle.extension.org/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management/>
- Haubenstock, M. & Gontero, J. (2001). *Operational Risk Management: The Next Frontier*. New York: RMA.
- Hively, K., Merkley, B. W. & Miccolis, J. A. (2001). *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*. New York: Tillinghast-Tower Perrin.
- Jacobs, K. (2013). *Top eight HR risks, and how to handle them*. Retrieved May 3, 2022 from <https://www.hr magazine.co.uk/content/features/top-eight-hr-risks-and-how-to-handle-them>
- Myšková, R. (2010). Responsibility of Managers in Risk Management. Moldavia, Balti: Ministerul Educatiei al republicii Moldova, Universitatea de Stat Alecu Russo din Balti. *In Proceedings of international scientific conference Premisels dezvoltarii economiei nationale in contextual crizei economice*, 118–121.
- Nickson, S. (2001). The human resources balancing act. *Risk Management*, 48(2), 25–29.
- Norton, D. P. & Kaplan, R. S. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard business school press.
- Pierce, E.M. (2016). *Moving From Enterprise Risk Management to Strategic Risk Management: Examining the Revised COSO ERM Framework*. Retrieved May 3, 2022 from

[https://www.researchgate.net/figure/2004-COSO-ERM-Cube-This-cube-represents-the-Components-Objectives-and-Categories-of\\_fig1\\_308890946](https://www.researchgate.net/figure/2004-COSO-ERM-Cube-This-cube-represents-the-Components-Objectives-and-Categories-of_fig1_308890946)

Tread Stone Risk Management. (2021). *HR Risk Management – Top 8 Sources of Human Resource Risk*. Retrieved May 3, 2022 from <https://treadstonerisk.com/blog/hr-risk-management-top-8-sources-of-human-resource-risk/>