

การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง: องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์

The Risk Management with Change Management: Organization in The Age of Globalization

ธงชัย ทองมา (Thongchai Thongmar)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ 2) เพื่อการเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ท่ามกลางการแข่งขันสูง และองค์กรมีความต้องการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ให้อยู่รอด เจริญเติบโต และดำเนินกิจการต่อไปด้วยความมั่นคงและยั่งยืน เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมกับการพัฒนา องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ให้ยั่งยืนสืบไป

คำสำคัญ : การจัดการความเสี่ยง, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์

Abstract

This paper aimed at (1) studying review the basic knowledge about concepts, theories, research. and proposal form of the risk management with change management organization in the age of globalization. (2) The proposed framework the risk management with change management organization in the age of globalization. The study based on review the relevant literature. To basic principles the cognitive framework concept the risk management with change management organization in the age of globalization. The study found were the risk management and change management is very important for government and private

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail :thongchai.th918@gmail.com

PhD students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science,
Silpakorn University E-mail : thongchai.th918@gmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

sector organizations. Among the highly competitive and demand-driven organization with a mission to survive, growth and perform further business with stability and sustainability. Order to lead the organization in the right direction with the development of a sustainable organization in the era of globalization.

Keywords: Risk Management, Change Management, Organization in Globalization

บทนำ

การจัดการความเสี่ยง(Risk Management)กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ChangeManagement) ขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ท่ามกลางการแข่งขันสูง และองค์กรมีความต้องการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ให้อยู่รอด เจริญเติบโตและดำเนินกิจการต่อไป ด้วยความมั่นคงและยั่งยืน (Grose,1987: 26)

การบริหารความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง เริ่มมีความสำคัญและมีบทบาทต่อการบริหารงานในรูปแบบใหม่ ที่ต้องการควบคุมผลกระทบและโอกาสที่เกิดจากการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้ โดยในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่า สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม รวมถึงผลกระทบของเศรษฐกิจโลก ล้วนมีโอกาสดังกล่าวที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการแข่งขันและการดำเนินภารกิจขององค์กรได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมๆ กับ แนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งเป็นที่ทราบกันในยุคนี้ เป็นการดำเนินงานในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั่วทั้งระบบขององค์กร ทั้งทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมการเรียนรู้ รวมถึงแรงกดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์กรประกอบระดับการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กร 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนในด้าน โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กร 3) การเสริมอำนาจบุคคล(People Empowerment) การเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคคลต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์กรประกอบเสริมอำนาจบุคคลประกอบไปด้วย บุคลากร ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรหรือหุ้นส่วน และชุมชน 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรสมัยใหม่ มีองค์ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะมีแนวโน้มก้าวหน้าขององค์กรอื่นๆ องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Marquardt, 1996) ซึ่งสถานะแรงกดดันดังกล่าวย่อมส่งผลให้องค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์การ ต้องมีการปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และอาจนำไปสู่ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเป็นสิ่งที่แอบแฝงอยู่ในกระบวนการต่างๆ ของระบบการปฏิบัติงาน ทั้งที่เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานและจากลักษณะงาน หรือจาก

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างราบรื่น (Grose, 1987: 26)

ความเสี่ยงจัดเป็นโอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่ากับงานประเภทใดส่งผลให้ความสูญเสียต่างๆ ตามมา ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียต่อทรัพย์สินต่อโอกาสต่อเวลาในการปฏิบัติงาน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทรัพยากรและพลังงาน ระบบบริหารความเสี่ยงจะช่วยในการค้นหา การลดระดับความรุนแรง การควบคุมและป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงาน องค์การที่มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุหรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและรวดเร็ว สามารถระบุและจัดการกับความสูญเสียต่างๆ อันเป็นอุปสรรคในการทำงานได้ รวมถึงสามารถตอบสนองและปรับตัวเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Havelock, 1973: 4) โดยแฮพล็อค ให้แนวคิดว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การมีลักษณะเด่นของการเปลี่ยนสภาพที่ดำรงอยู่ไปสู่สภาพใหม่ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตและ เบียร์และเอลิเซ (Beer & Elise, 1990: 46) ให้แนวคิดว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่กับความไม่พึงพอใจกับสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบใหม่ในการบริหารองค์การ กระบวนการวางแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง และค่าของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ อีกทั้งดริคเกอร์ (Drucker, 1999: 70) ก็ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักการผลิต จุดมุ่งหมายและพฤติกรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ดริคเกอร์ (Drucker, 1999: 73) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นไปตามสภาวะปกติที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดได้ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสการและเรียนรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม จากนั้นเว็บสเตอร์ (Webster, 1989: 226) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบลักษณะหรือเนื้อหาสาระให้แตกต่างไปจากเดิม และเซอร์โต (Certo, 1997: 298) ได้อธิบายให้เห็นการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าเป็นกระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การที่มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักในองค์การ ในขณะที่ คาส และ โรเซนไว (Kast & Rosenzweig, 1979: 6) ให้ความหมายองค์การ คือ การจัดโครงสร้าง และการบูรณาการของกิจกรรมต่างๆ ทำให้คนจำนวนหนึ่งได้มาทำงานหรือประสานความร่วมมือกันในรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมถึง ดาฟท์ (Daft, 1992: 18) เสนอไว้ว่าทฤษฎีองค์การไม่ใช่เรื่องของการรวบรวมความจริงแต่เป็นวิธีการมองและวิเคราะห์ที่มีความถูกต้องและลึกซึ้งกว่าวิธีการอื่นๆ การมองและวิเคราะห์องค์การขึ้นอยู่กับแบบแผนและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การและพฤติกรรม ซึ่งจะเห็นได้ว่านักทฤษฎีองค์การจะค้นหากฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้กฎเกณฑ์ชัดเจนขึ้น และนำกฎเกณฑ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผลที่ได้จากการวิจัยยังไม่สำคัญเท่ากับแบบแผนและความเข้าใจในหน้าที่องค์การ ทั้งนี้หากองค์การเข้าใจถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ก็ควรที่จะมีการตั้งรับกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการอาศัยหลักการการบริหาร

ความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์นั้น องค์กรต้องพยายามหาหนทางจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรท่ามกลางสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาจเกิดความเสี่ยงในด้านการเงิน ความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงในด้านอำนวยการ และความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ ตามแนวทางของ โคโซ (COSO, 2004) ทั้งนี้แนวทางการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานในระดับสากล COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission เป็นองค์กรในสหรัฐอเมริกาที่ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรต่างๆ ใช้เป็นแนวปฏิบัติ และได้ประกาศใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 โดย COSO (2004) กล่าวว่าความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร (อัจจิมา ศิริสวัสดิ์, 2555: 4) โดยการจัดการความเสี่ยงนั้นอาจมีวิธีย่อยๆ แบบแต่นิยามจัดการความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน คือ การตั้งเกณฑ์และวิธีการที่มาบรรเทาสถานการณ์ให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง (COSO, 2004).

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 โลกเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายไม่เคยเป็นมาก่อน (Daft, 2001) ทำให้องค์กรต้องพุ่มพวยอย่างมากในสภาวะดังกล่าว ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ ทั้งนี้ดีนิจิตและดริคเกอร์ (DeNisiHitt et al., 2003 ; Drucker, 1999) ได้กล่าวอีกว่าความสำเร็จขององค์กรต้องประกอบด้วยปัจจัยสองประการคือ ชัยชนะของกลยุทธ์ทางการแข่งขัน และการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น จะปรากฏให้เห็นช่องว่างแห่งความไม่ไว้วางใจ หรือความวางเฉยต่อสถานการณ์ที่องค์กรอาจบริหารจัดการได้ จะกลายเป็นสิ่งที่อันตรายสูงสุดขององค์กร ดังนั้นองค์กรก็ควรหาวิธีและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงบนความเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรและวางแผนรับมือสถานการณ์นั้นให้ได้อย่างราบรื่น (Grose, 1987)

ในขณะที่ช่วงราวๆ ต้นศตวรรษที่ 20 เลน (Lane, 1998) เห็นว่าโลกในยุคปัจจุบันที่อยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงในบริบทใหม่ๆ มากมายที่เกิดขึ้น ท่ามกลางความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีส่วนให้การสื่อสารของคนในสังคมต่างๆ บนโลกแคบลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านบริหารองค์กรจากเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมการผลิต ไปสู่ยุคที่เน้นอุตสาหกรรมการบริหารมากขึ้น โดยมีระบบสารสนเทศแบบเดิมไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร ที่เน้นการควบคุมไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง ด้วยระบบการตรวจสอบผ่านทางสารสนเทศที่ทันสมัย (Authorization Approve) และองค์กรทั้งหลายในยุคนี้ก็เริ่มยกระดับจากการที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีการสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น (Healey, 2007)

จากปรากฏการณ์ต่างๆ ที่กล่าวมา บทความนี้มีจุดมุ่งหมายนำเสนอความรู้หลักสองประการคือ ประการแรกเพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ประการที่สองคือการเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ พิจารณาได้ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารองค์การที่ดีมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การติดตามกำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์การที่ดีนั้นประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

ในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์การก็คือ การที่ทุกองค์การต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานมูลค่าขององค์การจะเกิดขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์การนั้นๆซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์การเป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์การ หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์การ หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์การสามารถยอมรับได้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556: 7-8)

ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แอบแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงานไม่มีสิ่งใดที่จะหลบหรือหลีกเลี่ยงได้ เป็นความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ความเสี่ยงจึงเปรียบเสมือนฝันร้ายที่เกิดขึ้น (Grose, 1987) หากแนวความคิดในเรื่องของความเสี่ยงเกิดจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความสูญเสียเกิดขึ้น โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 ความเสี่ยงจากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Speculative Risk) มีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ 3 ประการ ที่มีความเกี่ยวข้องคือ เกิดความสูญเสีย (Loss) เกิดผลกำไร (Gain) หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change) เช่น การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อเก็งกำไร ถ้าราคาสินค้าขึ้นจะเกิดผลกำไร แต่ถ้าราคาสินค้าลดลงจะเกิดการขาดทุนได้ แต่ถ้าราคาสินค้าคงเดิมก็จะมีผลกำไรหรือขาดทุนเป็นต้น ลักษณะที่ 2 ความเสี่ยงแท้จริง (Pure Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะไม่มีผลกำไรเกิดขึ้น มีเพียงการสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น เช่น ความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานพยาบาล การสูญเสียรายได้จากสถานะสุขภาพของร่างกายการเจ็บป่วยของมนุษย์ เป็นต้น ความเสี่ยงแบบแท้จริงเป็นความเสี่ยงอย่างเดียวที่สามารถทำประกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการชดเชยความสูญเสียแต่มีใช้ทำประกันเพื่อหวังผลกำไร (Jones H.E. & Long D.L., 1996) ทั้งนี้ความเสี่ยง (Risk) มีรากศัพท์มาจากภาษา อิตาลีเียนคำว่า Risicare ซึ่งมีความหมายว่าทำหายหรือล้าหาย เป็นการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับตัวเลือก (Choices) และการตัดสินใจ (Decision) (Jackson, et al., 2006: 2)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นและผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญจากเหตุที่เกิดขึ้น (สุพจน์ โกสียะจินดา, 2541: 9) ของโอกาสของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Event) ภายในระยะเวลาหรือภายในสภาวะแวดล้อมที่ระบุขึ้น อาจพิจารณาได้ในลักษณะของความถี่(frequency) ของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งหรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นั้นขึ้นอีกครั้งหลังจากที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว (วิริยะ รัตนสุวรรณ, 2544: 75) โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น นั้นเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่างๆ (ชัยเสณฐ์ พรหมศรี, 2550: 14) ทั้งนี้เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุและสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์การระดับหน่วยงานและบุคลากรได้ (เจนเนตร มณีนาค และคณะ, 2548: 5) หรือความเสี่ยงอาจเป็นโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือ ทำให้ การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Consequence) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2553: 2) อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในงานด้านการบริหารอาคาร ความเสี่ยงนั้นอาจมีผลกระทบต่อผู้ใช้ การใช้ และเจ้าของอาคาร อันเกิดจากอาคารสถานที่ ทรัพยากรกายภาพจึงเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของงานการบริหารทรัพยากรกายภาพ จึงมีหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการเพื่อเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบและความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามมา (เสรีชัย โชติพานิช, 2553: 181-182)

ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายต่อโครงการ โดยมีผลกระทบโดยตรงต่องบประมาณ ระยะเวลาและคุณภาพในการจัดการโครงการ โดยที่ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนเหล่านั้นอาจแปรผันตามขนาดโครงการ ความซับซ้อน สถานที่ก่อสร้าง ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ ขอบเขตเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ มีหลายด้านได้แก่ ด้านธุรกิจ ด้านเศรษฐกิจ และด้านการลงทุน ความเสี่ยงมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event) 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์นั้น 3) ความสูญเสียเจ็บปวด (Damage) ที่เกิดขึ้น (Al-Bahar, 1988) ความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภทได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินการ 2) ความเสี่ยงทางด้านการตลาดและการเงิน 3) ความเสี่ยงทางด้านสังคมและการเมือง 4) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี 5) ความเสี่ยงทางด้านโครงการเงินทุน 6) ความเสี่ยงทางด้านขอบเขตทรัพยากรมนุษย์ (Integrated Risk Management Conference, 1998) ความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมความกล้าหาญและการวิเคราะห์ด้วยหลักเหตุผลเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เขาได้ให้นิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงว่าเป็นความสามารถในการนิยามว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตและความสามารถในการเลือกทางเลือก (Bernstein, 1996: 2) ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัวสำหรับอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง และชาวไร่ชาวนา ต่างต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้นและจะต้องจัดการด้วย

วิธีการต่างๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และจัดการ บางครั้งก็มีการละเว้นความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามันจะมีผลตามมาอย่างไร อาจจะต้องมีการวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะโดยการรู้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความสูญเสียที่จะกลายเป็นปัญหาสำคัญ (James et al., 2005: 76-84)

อย่างไรก็ตามได้มีผู้ให้ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้สอดคล้องกัน เพียงแต่มิรายละเอียดปลีกย่อยตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้นิยาม ได้แก่ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันภัย ความหมายของความเสี่ยงไว้ 2 แนวทาง คือความหมายในเชิงคุณภาพและความหมายในเชิงปริมาณ (Zio, 2006: 3-5) ความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงที่สามารถคาดการณ์ได้ ความผันแปรระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่เราคาดหวัง หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความสูญเสียหรืออาจจะเกิดความสูญเสีย ในทางอุตสาหกรรม ความเสี่ยงหมายถึงสิ่งที่ได้รับการประกันและยังหมายรวมถึงความเป็นไปได้ในการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา (Broder, 2006: 3) การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของกระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้เกิดขึ้นให้สามารถอยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ และในกรณีที่เป้นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรือควบคุมได้ยาก ก็ต้องมีกระบวนการคอยระมัดระวังให้มีโอกาสรู้ได้ล่วงหน้าโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงที่แต่น้อยที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้คือ 1) โครงสร้างการจัดองค์การ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติซึ่งถ้ามีการจัดการที่เหมาะสมก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) ทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก “คน” เป็นกลไกสำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ 3) วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุมซึ่งวัฒนธรรมองค์การ ที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีย่อมทำให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานลดลง 4) การณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยการเน้นให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นแผน กลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยต้องเน้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องในครั้งแรก ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจต่อพนักงานว่าการทำงานถูกต้องในครั้งแรก องค์การจะต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายสูญเปล่าในการต้องมีการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดให้ถูกต้อง 5) กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่ควบคุมหรือป้องกันได้ โดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2546: 100 - 106) ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงก็เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย ซึ่งจะประกอบไปด้วยความหมายและประเภทของความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยง (อมร มะลาศรี, 2554: 30)

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการเทคนิคหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้าง และไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์กร การทบทวนเอกสารโดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Paul, 1996: 86-92) เป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบเพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังอาจกล่าวถึงหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจากการใช้ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน (Mike & Beer, 2003: 81-95) การบริหารการเปลี่ยนแปลงพิจารณาองค์ประกอบขององค์กร ในองค์การทุกองค์การจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่เหมือนกันอยู่ 5 ประการ คือ 1) องค์กรจะต้องมีตัวบุคคล (Person) สมาชิกภายในองค์กร 2) บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ต่อกันในทางใดทางหนึ่ง 3) ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว มักจะเป็นไปในลักษณะของการรับคำสั่ง หรือถ่ายทอดมาโดยอาศัยโครงสร้าง (Structure) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง 4) ทุกคนที่อยู่ในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว (Personal Objectives) อันเป็นสาเหตุจูงใจในการทำงาน และมีความคาดหวังการร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์การ จะเป็นหนทางให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้ และ 5) การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การในท้ายที่สุด (Hicks & Gullett, 1967)

ในเรื่ององค์ประกอบขององค์การ ชี้ให้เห็นว่าลักษณะพื้นฐานที่สำคัญขององค์การมีอยู่ 4 ประการ ดังนี้คือ 1) การที่จะเรียกว่าหน่วยงานใดเป็นองค์การได้ จะต้องได้รับการยอมรับว่าหน่วยงานนั้นมีฐานะคงอยู่ในสังคม(Existence)และคงมีการปฏิบัติกิจกรรมที่ต่อเนื่อง(Continue Operation)ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสักกี่ครั้งหรือกี่คนก็ตาม 2) องค์การทุกองค์การจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่เป็นของตนเอง (Goaloriented Nature)องค์การแต่ละแห่งที่ถูกจัดตั้งขึ้นมามีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานทั้งสิ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากสิ่งบ่งชี้ทางพฤติกรรมการทำงานซึ่งเกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์การนั้นๆ 3) จะต้องมีการแบ่งงานกันทำโดยอาศัยหลักความสามารถชำนาญเฉพาะ (Specialization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีขนาดใหญ่ หรือใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งมีความแตกต่างในลักษณะงานที่ปฏิบัติมากก็ยิ่งมีความจำเป็นต้องแบ่งงานโดยใช้ความชำนาญเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น และ 4) องค์การทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง (Structure) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และลำดับชั้นการบังคับบัญชาของแต่ละส่วนงาน กำหนดความสัมพันธ์ในด้านการงานซึ่งเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (Brown et al., 1980: 5-6)

ความหมายของโลกาภิวัตน์

คำว่า “โลกาภิวัตน์” เป็นคำที่เกิดขึ้นปลายศตวรรษที่ 20 ราวปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ.2523) ที่แสดงลักษณะสังคมโลกก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงมีวัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และภาวะแวดล้อมในระดับโลก (Global) โดยผ่านระบบการสื่อสารแบบใหม่ เราเรียกว่า (Hi-tech) ภายใต้อำนาจภาษาอังกฤษว่า “Globalization” มีการนิยามไว้หลากหลาย โลกาภิวัตน์ (Globalization) ปรากฏตัวในพจนานุกรมครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1961 ใน

Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged แต่ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษที่ 1980 (โกลดา โซติซัง, 2546 : 150)

คำว่าโลกาภิวัตน์ได้กลายมาเป็นคำคั่นหูของคนไทย ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2530) เป็นท่านแรกที่แปล Globalization ว่า “โลกาภิวัตน์” อันมีความหมายถึง การหมุนตามโลก (Turning With the World) แต่ต่อมาราชบัณฑิตยสถานให้ใช้คำว่า “โลกาภิวัตน์” แทนเนื่องจากมีความหมายที่ชัดเจนกว่า นั่นคือการแผ่ขยายไปกับโลก (Extending With the World) แต่สำหรับความหมายที่แท้จริงของโลกาภิวัตน์นั้น ได้มีผู้นิยามไว้หลายต่อหลายคน อาทิ มาร์ตินออบาร์ (Martin, 1990) ที่กล่าวว่า โลกาภิวัตน์ หมายถึง กระบวนการทั้งหลายที่ทำให้ประชาชนในโลกเข้ามารวมกันอยู่ในสังคมโลกเดียวกัน (Giddens, 1990) ได้กล่าวถึงโลกาภิวัตน์ว่า สามารถที่จะเชื่อมโยงแต่ละท้องถิ่นเข้าด้วยกันในลักษณะสังคมโลกสัมพันธ์ ซึ่งก็สามารถสรุปความหมายของโลกาภิวัตน์ได้ว่า “เป็นกระบวนการที่ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคม ไม่มีอุปสรรคโดยระยะทางหรือพรมแดนดัง เช่น การที่มนุษย์ทุกคนได้อาศัยอยู่ในสถานที่เดียวกันในโลกแห่งนี้ (The World as a Single Space)” กระบวนการโลกาภิวัตน์ถือได้ว่าเป็นส่วนที่ขยายลงลึกของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศระดับนานาชาติ (Internationalisation) อันที่จริงสองคำนี้ คือ Globalization และ Internationalisation มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศแต่ข้อแตกต่างของทั้งสองคำนี้คือ ผลของระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศแบบ Internationalisation ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด แต่ยังทำให้รัฐ ยังคงไว้ซึ่งระยะห่างระหว่างประเทศ แต่ละประเทศยังเป็นเอกเทศมีขอบเขตของตนในการติดต่อกับประเทศ ต่างๆ ในขณะที่ Globalization ถือเป็นการความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงข้ามพรมแดนแห่งรัฐ ซึ่งการเชื่อมโยงทุกส่วนของโลกเข้าด้วยกันได้กระทำผ่านกระแสแห่งการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) และปฏิสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการเมืองและความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมที่แพร่ขยายข้ามพรมแดนและขอบเขตแห่งรัฐ (Holton, 1998: 1) ดังนั้นจากการอธิบายต่างๆ ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการ โลกาภิวัตน์สามารถแผ่ขยายครอบคลุมถึงส่วนต่างๆ ในโลกได้อย่างง่ายดาย

การเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์ Toffler & Heidi (1980: 3) ได้กล่าวว่า เป็นปรากฏการณ์การเกิดขึ้นของอารยธรรมใหม่อีกครั้งหนึ่ง ในอดีตเมื่อราว ค.ศ. 1650 - 1750 มนุษย์อยู่ในคลื่นลูกที่หนึ่ง ต่อมาราวปี ค.ศ. 1955 จัดเป็นคลื่นลูกที่สอง และปัจจุบันคลื่นลูกที่ 3 ก่อตัวอยู่ที่ประเทศ อังกฤษ ฝรั่งเศส สวีเดน เยอรมัน รัสเซีย และญี่ปุ่น ทุกวันนี้ประเทศที่ทันสมัยกำลังไต่ขึ้นจากคลื่นลูกเก่าไปสู่คลื่นลูกใหม่ Toffler & Heidi (1980: 11-20) ได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรยุทธศาสตร์หรือทรัพยากรที่เป็นฐานการรองรับการก่อเกิดอำนาจดังกล่าวนี้ว่า ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้ คืออำนาจที่เกิดจากกำลังหรือทุนตกอยู่ในสถานะที่ต้องพึ่งพาอาศัยอำนาจที่เกิดจากความรู้ กล่าวคือบรรดาอาวุธที่ทันสมัย เช่น ดาวเทียม จารกรรม จรวดนำวิถี เครื่องบินขับไล่ เรือดำน้ำนิวเคลียร์ หรือเรดาร์ ล้วนแต่ทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ที่บรรจุข้อมูลเป็นล้านๆ หน่วยซึ่งเป็นผลจากสติปัญญา ความรู้ของมนุษย์ เช่นเดียวกับโลกธุรกิจ ที่ล้วนดำเนินไปด้วยระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีโทรคมนาคม หรือระบบการผลิตที่ซับซ้อน มีการประสานเทคโนโลยีที่หลากหลายเข้าด้วยกันก็ล้วนแต่มีความต้องการใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพมากขึ้นทุกที เพื่อทำให้สามารถผลิตความมั่งคั่งขึ้นมาได้

ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือการลดความสูญเสียมีต้นกำเนิดมาจากคุณภาพของผลผลิตหรือคุณภาพการบริการไม่ได้มาตรฐาน และการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดิมไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้ ในปัจจุบันมาตรฐานของระบบการจัดการรูปแบบต่าง ๆ ต้องสามารถประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย กล่าวคือต้องสามารถช่วยให้องค์กรจัดการกับความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการในลักษณะที่แตกต่างกันได้ (Brumale & Mc Dowall, 1999: 52-58) ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้อย่างหลากหลาย แต่ก็มีจุดร่วมกันคือ การยึดตามกรอบการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ให้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยการค้นหานี้สามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ให้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่างๆ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความถี่ความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และ 4) การประเมินผล (Risk Evaluation) เป็นการประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่ เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน (Wilson, 1999: 95)

อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกัน และนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) ต้องจำแนกหรือระบุสิ่งที่สัมผัสกับความเสี่ยงให้ได้ ขั้นตอนนี้ไม่ได้มีความสำคัญเพียงด้านการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบที่เคยชินที่มุ่งไปที่ความเสี่ยงที่แท้จริง 2) การประเมินความเสี่ยง (Evaluation Risks) สำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่ชี้ชัดแล้วว่าต้องมีการประเมินผล ในขั้นตอนนี้ความเสี่ยงที่แท้จริงจะได้รับการจัดประเภทว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ยิ่งไปกว่านั้นต้องมีการประเมินความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยการวิเคราะห์ขนาดและความรุนแรงของความเสียหายเป็นเรื่องจำเป็น 3) การเลือกเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง (Select Risk Management Techniques) ผลที่ได้รับในข้อสองใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในบางกรณีอาจไม่ต้องทำอะไรเลย ในกรณีอื่นอาจต้องมีการจัดงบประมาณไว้สำหรับกรณีความเสี่ยงที่มีศักยภาพ และ 4) การตัดสินใจและการทบทวน (Implement and Review Decisions) การตัดสินใจในการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง แต่การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำตามกรรมวิธีที่ตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง (Trieschmann, et al., 2005: 76-84) นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนโครงการสมาชิกในทีมต้องระดมสมองหรือค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร และจะไปกระทบกับส่วนอื่น ๆ ของแผนงานโครงการหรือไม่ 3) การรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Development) เป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้โดยทำให้เบาบางลง หรือการหลบเลี่ยง หรือการส่งต่อหรือการแบ่งปัน หรือคงไว้เหมือนเดิม และ 4) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Response Control) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง คือ การควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น (Gray & Larson, 2006: 209)

ทั้งนี้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการเสนอแนวทางไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) เป็นการนำระบบพลวัต (Dynamics System) มาใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และการวิเคราะห์ปัญหาในอนาคตและสะท้อนให้เห็นระดับโครงสร้างที่หลากหลายโดยผลสะท้อนกลับของโครงการ 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การใช้ระบบพลวัตสนับสนุนให้สามารถระบุความเสี่ยงได้ 2 ทางคือ การระบุคุณภาพจากการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับ และการระบุระดับปริมาณจากสารสนเทศของโครงการ 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบผ่านการวิเคราะห์วงจรของผลสะท้อนกลับแต่ละวงจรจะทำให้มองเห็นพลังผลักดันให้เกิดผลผลิตของโครงการ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) ในการกำหนดความเสี่ยงเชิงปริมาณจากระบบพลวัตก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ 2 ประการ คือเกิดการคาดการณ์ในแนวกว้างและการคาดการณ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม 5) การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Response Planning) สถานการณ์จำลองจากระบบพลวัต เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสามารถตอบสนองความเสี่ยงอย่างได้ผล และ 6) การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ระบบพลวัตยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามความเสี่ยงและการควบคุมช่วยให้สามารถระบุสัญญาณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงยังสามารถตรวจติดตามและประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง (Rodrigues, 2001: 58) และได้มีการแบ่งกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) ระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสี่ยง 3) จัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนที่ความเสี่ยง 4) การแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยกประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือการลดความเสี่ยงหรือทำความเสี่ยงให้เบาบางลง และ 5) การกำกับหรือดูแลความเสี่ยงโดยการประเมินสถานภาพและความเสี่ยงในการยกเลิกเป้าหมาย (Smith & Meritt, 2002: 246)

อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงควรจะได้สารสนเทศที่ดีเพื่อนำไปสู่การจัดการขององค์การเป็นสารสนเทศที่ทำความเข้าใจได้ง่ายและการตัดสินใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะได้รับการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คนและองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมองปัญหาความเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่จะแก้ไขหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าเราจะเลือกอย่างไร นอกจากนี้บางคนยังมองว่ามันเป็นเรื่องไกลตัวไม่ใช่ความรับผิดชอบของตน แต่ในความเป็นจริงแล้วมันเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหานี้ ทุกสถานการณ์ที่เป็นปัญหานี้ควรได้รับการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เนิ่นๆก่อนที่จะถึงจุดวิกฤติ เพราะกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภทที่ต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยในปัจจุบันภาวะการแข่งขันที่รุนแรงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้องค์กรพร้อมที่จะรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในองค์กร และสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นหรือฉับพลัน ล้วนย่อมเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 แรงผลักดันจากภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถเข้าถึง ควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย และ ประการที่ 2 แรงผลักดันภายในองค์กร คือ ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (เกรียงศักดิ์ เชื้อวยิ่ง, 2543: 12)

แรงผลักดันดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์กรทำให้องค์กรต้องปรับตัวตามความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญขององค์กรที่กำลังเจริญก้าวหน้าสิ่งที่น่าสนใจมาพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือไม่และเมื่อใดนั้น ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือ นโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงในกรณีนี้ต้องแน่ใจว่าการจัดองค์กรแบบเดิมไม่สามารถสนองความต้องการและทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรได้จึงต้องปรับปรุงองค์กรใหม่ การนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารเสียใหม่ให้เหมาะสม การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว ไม่บรรลุเป้าหมายซึ่งแสดงว่าเกิดการบกพร่องในการบริหารงาน จึงต้องมีการพัฒนาบริหารงานใหม่ โครงการขององค์กรไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันซึ่งไม่สามารถใช้กับปัจจุบันได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งงาน ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชาหรือการมอบหมายงาน เป็นต้น จึงต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารงานเสียใหม่ ภารกิจของผู้บังคับบัญชามีมากเกินไปไม่สามารถปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลภาพองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานด้วยกันไม่สะดวกทำให้งานล่าช้า มีคณะกรรมการมากเกินไปทำให้งานล่าช้าขาดความรับผิดชอบเพราะต่างก็พยายามปิดความรับผิดชอบ จึงควรปรับปรุงให้มีคณะกรรมการเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น การทำงานซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และทรัพยากรการบริหารอย่างเปล่าประโยชน์ เกิดความจำเป็นในด้านการแข่งขันทางธุรกิจ ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (กิตติมา ปรีดีติลล, 2529: 89)

องค์กรซึ่งอยู่ในสังคมสมัยใหม่นั้นหลังเกิดปรากฏการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลและความเป็นจริงในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งปรากฏการณ์เหล่านี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจาก บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องทำงานที่ใช้ฝีมือ ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่องค์กรมักจะจัดงานง่ายๆ ให้ทำเป็นงานที่จำเจซ้ำซาก บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องการมีบทบาทมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจแต่การจัดสายการบังคับบัญชาไว้หลายชั้นขององค์กร ทำให้สมาชิกองค์กรโดยเฉพาะพนักงานระดับล่างรู้สึกว่าการใช้อำนาจและไม่มีมีความสำคัญ บุคคลเข้ามาอยู่ร่วมกับองค์กร เพราะต้องการรางวัล

ภายในที่เกิดขึ้นกับงานเช่น ความสำเร็จในผลงาน ต้องการได้รับการยกย่อง ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์การ แต่องค์การไม่สนใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ กลับมุ่งให้รางวัลตอบแทนทางวัตถุและความมั่นคงแก่บุคคลเสียมากกว่า บุคคลต้องการให้องค์การสนใจตนในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ความรู้สึกแต่องค์การมักมองคนโดยถือหลักความสมเหตุสมผล องค์การจะสนใจว่าคนมีความแตกต่างกันเพียงบางครั้ง และเป็นข้ออ้างสำหรับประโยชน์ขององค์การเท่านั้น บุคคลเริ่มเบื่อหน่ายการแข่งขัน แต่องค์การก็ยังจัดระบบการทำงานและการจ่ายรางวัลโดยเน้นการแข่งขันอยู่เช่นเดิมจากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดเจริญก้าวหน้า ซึ่งการปรับปรุงและการพัฒนาองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง การที่จะพัฒนาองค์การได้ดีและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จำเป็นต้องเข้าใจในลักษณะการพัฒนาองค์การจุดประสงค์ที่แท้จริง ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในองค์การ (สุนันทา เลาหนันท์, 2544: 75)

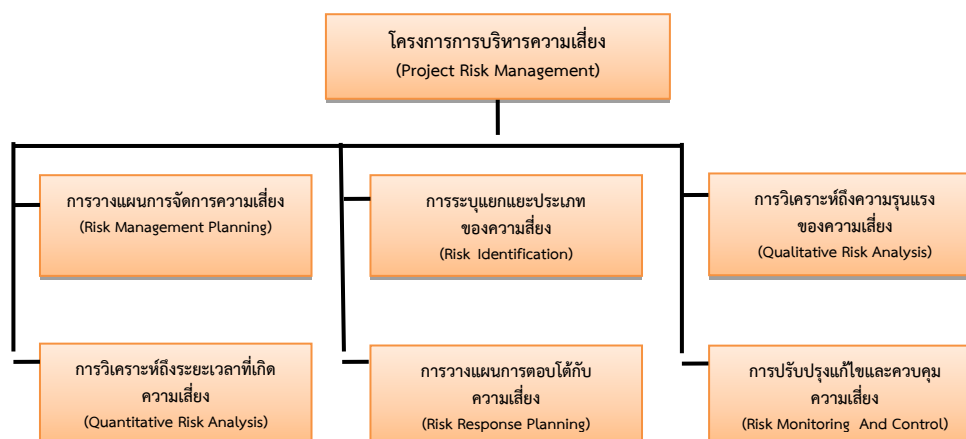
องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักจะเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันโดยการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งเราอาจจะระบุขอบเขตสำคัญๆของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์การจะถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนมากจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนสู่ระดับล่าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องมืออุปกรณ์ วิธีการดำเนินงานและสายงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของพนักงาน องค์การทุกแห่งต้องการที่จะจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์การจะต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545: 34-40)

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ องค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ถ้าพลาดไปไม่ได้มองถึงการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

อาจจะส่งผลเสียต่อการได้ที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำเป็นแผนและต้องมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง สามารถเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพควบคู่กันไป โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรลดน้อยลงได้หรือมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อย

2. การเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารจัดการความเสี่ยงทฤษฎีของหนังสือ “A Guide to the Project Management Body of Knowledge” ปี 2004 (PMBok: 2004) ได้เขียนไว้ว่า การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดการความเสี่ยง การระบุประเภทของความเสี่ยงการวิเคราะห์ข้อมูล และการปรับแก้ไขให้เกิดความเสี่ยงน้อยลงหรือสามารถที่จะควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ส่วนสำคัญส่วนใหญ่คือส่วนในการเพิ่มเติมกระบวนการจัดการต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น เพิ่มเติมความน่าจะเป็นที่จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ดีขึ้น และลดความเสียหายที่อาจจะเกิดกับความเสี่ยงจากภาพที่ 1 แสดงแผนผังกระบวนการจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 1 แสดงแผนผังกระบวนการจัดการความเสี่ยง (PMBok)

ที่มา: Project Management Institute. (2004)

โดยที่กระบวนการต่างๆ ดังแสดงตามแผนผังกระบวนการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการต่อไปนี้ 1) การวางแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Planning) อธิบายวิธีการเข้าใจถึงการทำงานของความเสี่ยง การวางแผนการแก้ปัญหา ตลอดจนผลลัพธ์ของการแก้ไขความเสี่ยงในรูปแบบของโครงการต่างๆ 2) การระบุแยกแยะประเภทของความเสี่ยง (Risk Identification) การกำหนดลักษณะประเภทของความเสี่ยงที่

จะเกิดขึ้นกับโครงการในรูปแบบของการบันทึกข้อมูลหมวดหมู่การ จัดแบ่งประเภทของความเสี่ยงชนิดต่างๆ

3) การวิเคราะห์ถึงความรุนแรงของความเสี่ยง (Qualitative Risk Analysis) การวิเคราะห์ถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความเสี่ยงชนิดต่างๆ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง และรวมถึงการจัดลำดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายเกิดขึ้นเมื่อเกิดความเสี่ยง

4) การวิเคราะห์ถึงระยะเวลาที่เกิดความเสี่ยง (Quantitative Risk Analysis) การวิเคราะห์จำนวนตัวเลขของระยะเวลาทั้งหมดที่เกิดผลกระทบต่อความเสี่ยงของโครงการ

5) การวางแผนการตอบโต้กับความเสี่ยง (Risk Response Planning) การพัฒนาวิธีการและแผนการต่างๆ เพื่อให้สามารถลดปัญหาที่เกิดความเสี่ยงในโครงการ

6) การปรับปรุงแก้ไขและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) การตรวจจับถึงจุดงานที่เกิดความเสี่ยง ทำการปรับปรุงแก้ไขการระบุแยกประเภทใหม่ การจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนงาน และการประมวลผลการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในโครงการ โดยทุกๆ กระบวนการจัดการจะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแต่ละกระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มงานต่างๆของบุคคล โดยจะถูกนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยงในโครงการต่างๆ ถ้าโครงการถูกแบ่งออกเป็นส่วนงานย่อยหลายส่วนงาน ถึงแม้ว่าแต่ละกระบวนการจะมีความหมายของตัวเองโดยตรง ก็ยังคงมีส่วนงานที่ทำงานทับซ้อนกับอยู่เสมอซึ่งจะอธิบายต่อไป

จากคำนิยามดังกล่าวการบริหารความเสี่ยงขององค์การในยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ ซึ่งมาจากการมองในมุมสูง หรือแบบ Bird-Eye View ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และ COSO เองก็เป็นองค์การที่พยายามผลักดันให้ธุรกิจมีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการบริหารงานเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กิจการ(Value-Based Management) จะมีตัวตั้งเป็น การบริหารงานเพื่อให้ได้มูลค่าเพิ่มสูงสุด ซึ่งถ้าทำได้ “ตามเป้า” เลยทีเดียวก็ออกจะดูประหลาด ดังนั้นจึงน่าจะได้ “สูงกว่าเป้า” หรือ “ต่ำกว่าเป้า” ซึ่งประการหลังนี้ ก็คือ “ความเสี่ยง” นั่นเอง (COSO, 2004)

กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การตามแนว COSO (COSO - Enterprise Risk Management - Integrate Framework: COSO - ERM) เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2547 (ค.ศ 2004) COSO ได้ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ (COSO - Enterprise Risk Management - Integrate Framework: COSO - ERM) โดยได้พัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายใน (Internal Control - Integrate Framework) ที่ได้ประกาศใช้ในปี ค.ศ.1992 และปรับปรุงในปี 2537 (ค.ศ. 1994) (COSO, 2004)

กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การตามแนว COSO - ERM ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้านที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกัน 4 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและสัญญา โดยสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงกับองค์การทุกประเภท ทุกอุตสาหกรรม ทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับบริษัท ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับกิจกรรม และระดับฝ่าย ซึ่งแสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การตามแนว COSO – ERM 2004

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2004)

โดยวัตถุประสงค์และองค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การตามแนว COSO - ERM จะอธิบายตามลำดับ ภายใต้บริบทของพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการกำหนดขึ้น ฝ่ายบริหารกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงและลดหลั่นลงไปทั่วทั้งองค์กร กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การจะช่วยให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic: S) เป็นวัตถุประสงค์กำหนดในการบริหารระดับสูง เช่น ตามแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการแข่งขัน และให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ โดยต้องมีแผนงานต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เชื่อมโยง (Alignment) เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน (Operations: O) ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นตัววัดทางการเงินที่มาจากการเงินการบัญชี หรือเป็นตัววัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators; KPI) ของกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ 3) วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting: R) ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านความเชื่อถือได้ ความเกี่ยวข้อง ความทันกาล และความเป็นประโยชน์ของรายงาน ทั้งทางบัญชีและการปฏิบัติงาน เพื่อทราบสถานการณ์ความคืบหน้าและการตัดสินใจแก้ไขอย่างทันกาล สำหรับทั้งบุคคลภายในและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์การ 4) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายสัญญา และระเบียบต่างๆที่กำหนด ซึ่งการละเมิดอาจถูกฟ้องร้อง เสียชื่อเสียง หรือทำให้การบริหารภายในสับสนไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด (COSO, 2004)

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ COSO - ERM การบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ COSO - ERM ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากวิธีการที่ฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจและนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการการบริหารจัดการได้กล่าวรายละเอียดไว้ดังนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร

การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์การ นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรกระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน เกิดกระบวนการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ

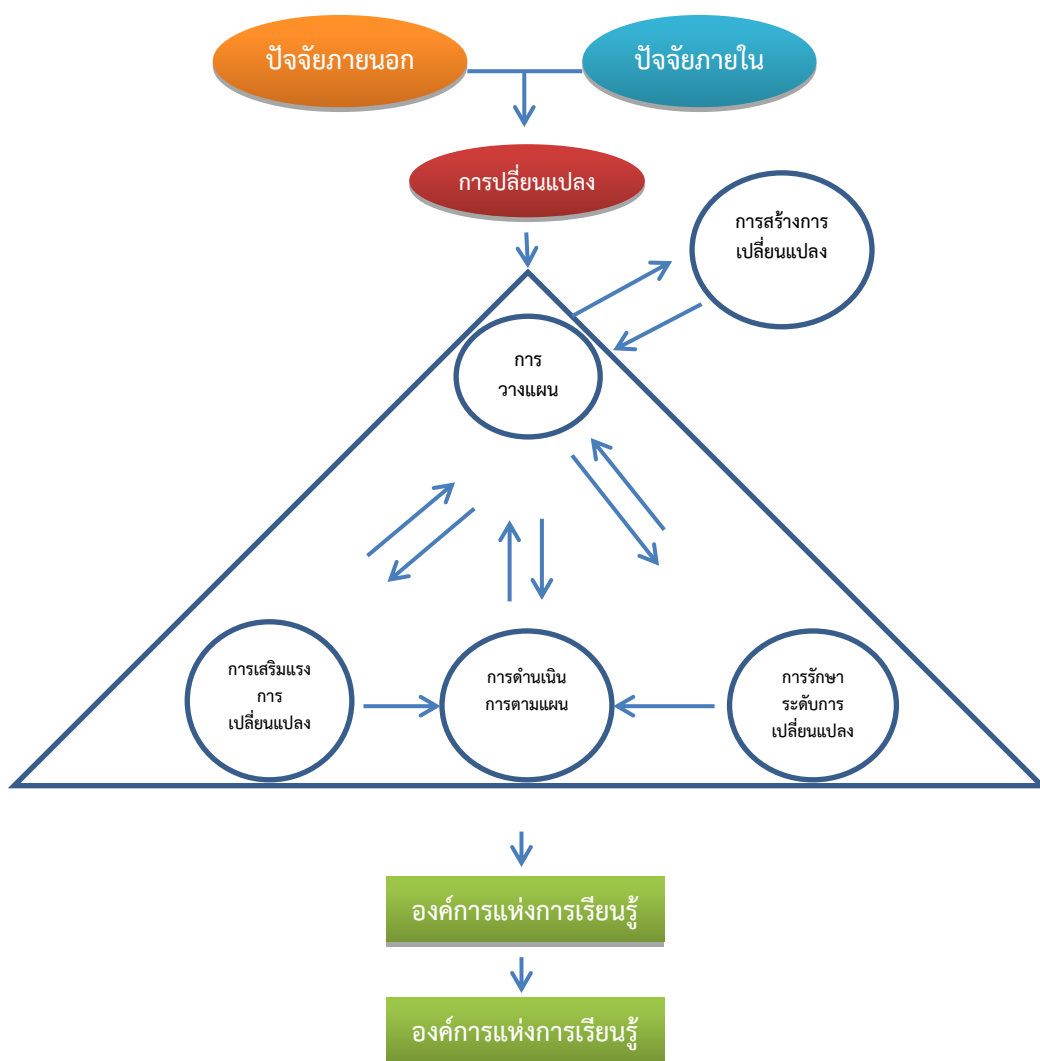
7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

และ 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (COSO, 2004)

ส่วนประกอบของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อน (Complexity) ความหลากหลาย และแตกต่างในงานต่างๆ ขององค์กร การจัดระเบียบรูปแบบทางการ (Formalization) ขนาดความมากมายขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบแบบแผนที่ใช้ควบคุมสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตามการมีระเบียบมากไปอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ต้องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหาจึงอาจนำไปสู่ความล่าช้าจนเป็นข้อขัดแย้งในองค์กรได้ การรวมอำนาจ (Centralization) การพิจารณาอำนาจในการตัดสินใจสั่งการต่างๆ ที่มีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และการมองภาพรวมขององค์กร (Configuration) การพิจารณาภาพรวมหรือรูปลักษณะของหน่วยงานหรือบทบาทที่เป็นทางการขององค์กร โดยอาจจะสามารถวัดได้จากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน (Span Control) เป็นต้น ส่วนประกอบที่กล่าวมา เป็นเพียงหลักที่จะให้พิจารณา

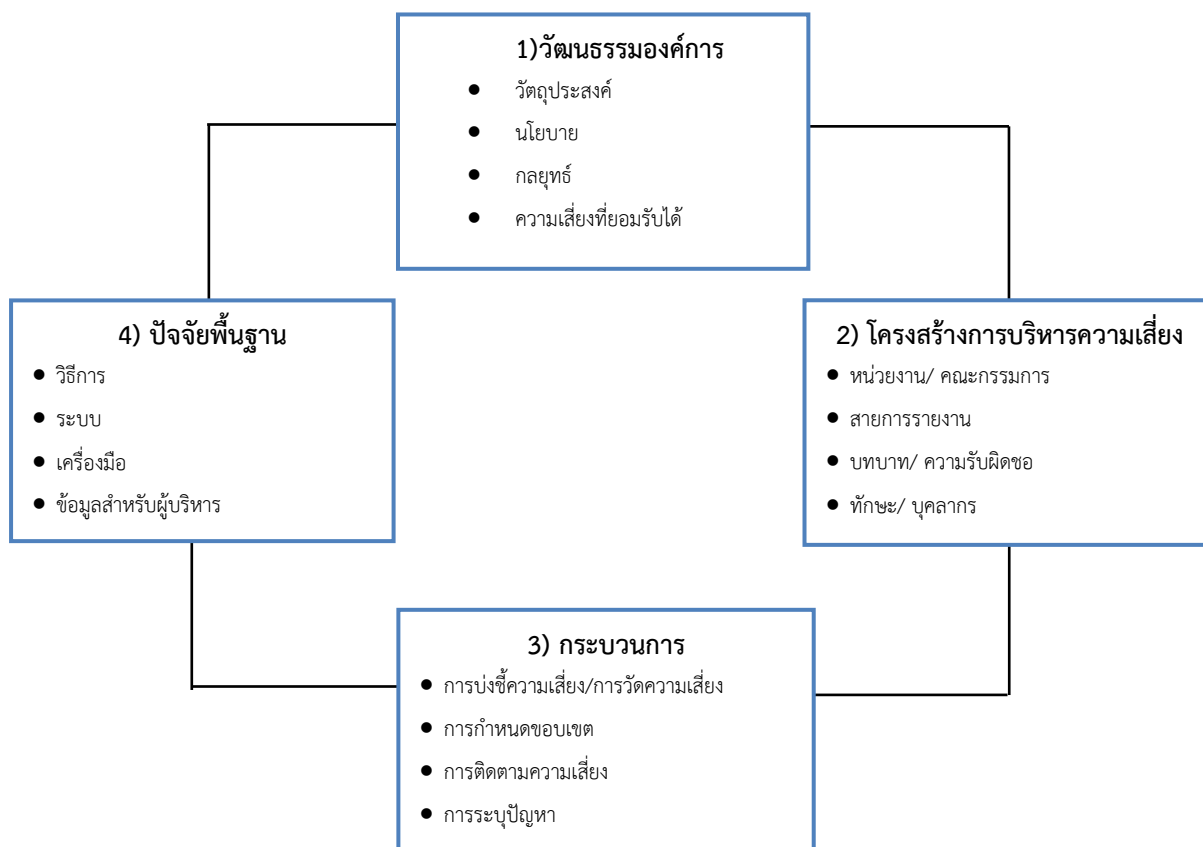
ตามความเหมาะสมขององค์การในแต่ละบริบทที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้การประยุกต์แนวคิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ อาจต้องพิจารณาเลือกแบบใดแบบหนึ่งที่ไม่เหมือนกันในแต่ละองค์การมาเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการ โครงสร้างขององค์การพิจารณาได้หลายแง่มุม แนวทางที่นิยมใช้ทั่วไปในการพิจารณา คือการแยกและการรวมโครงสร้าง เป็นแนวคิดที่อธิบายให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นความซับซ้อนของโครงสร้าง แยกออกได้ 2 แบบ ได้แก่ แบบแรก เป็นโครงสร้างที่มีการแยกกัน ถูกกำหนดจากระบบในองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การแยกเป็นส่วนต่างๆ ขององค์การ สามารถนำไปใช้อธิบายขอบเขตที่องค์การแบ่งอำนาจ การตัดสินใจไปสู่ระดับต่างๆ รวมทั้งแบ่งแยกงานหลัก ความแตกต่างจากการแยกนี้มองได้ 2 ทิศทาง คือ แนวตั้ง (Vertical) และในแนวนอน(horizontal) และแบบที่สอง โครงสร้างที่มีการรวมกันเป็นเรื่องของการประสานงานและการควบคุมการรวมกันมีทั้งแนวดิ่งและแนวนอน การรวมกันในแนวดิ่งเป็นเรื่องปกติอยู่แล้ว เพราะเป็นเรื่องของการสั่งการหรือควบคุมตามสายการบังคับบัญชา แต่การรวมความแตกต่างของโครงสร้างในแนวนอนเป็นสิ่งที่ท้าทายและน่าสนใจในปัจจุบัน การรวมโครงสร้างแนวนอนนี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาความแตกต่างของโครงสร้างแนวดิ่งที่มีความแตกต่างสูง และก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้า (Miles, 1980: 19-28) การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง พบว่า การให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้าง ซึ่งกระบวนการสังเกตพบในหลายๆ งานวิจัยซึ่งเป็นความพยายามโดยตรง ในการสังเกตกระบวนการตั้งคำถามรวมถึงอะไรที่ผลิตเป็นโครงสร้าง จะใช้โครงสร้างอย่างไร และจะวิวัฒนาการหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการให้ความสนใจกับความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับกระบวนการที่ถูกใช้ในหลายๆ ขอบเขตซึ่งเป็นความร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนวิธีการของการศึกษาสำหรับกระบวนการที่ถูกเสนอและแตกต่างจากมาตรฐานประยุกต์กับกระบวนการวิจัยข้อโต้แย้งเหล่านี้จะถูกใช้แสดงถึงการวิจัยในการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีการปฏิบัติการใหม่ที่เอาชนะปัญหาที่รุนแรงที่เป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร (Nutt, 2003: 147-193)

หน่วยงานที่สามารถจะพัฒนาดำรงสถานภาพของหน่วยงานให้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต้องผ่านการ “ปรับปรุง” ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลจากสาเหตุภายนอกหน่วยงาน หรือเป็นความประสงค์ของผู้นำ บุคลากรในหน่วยงานก็ตามวิธีการปรับปรุง เพื่อให้ได้ “ประสิทธิภาพ” ตามที่ตั้งใจ ต้องอาศัยการวางแผนที่รอบคอบ และมองการณ์ไกล เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่ได้คาดการณ์ ซึ่งจะยังผลให้การดำเนินการในขั้นตอนในลำดับต่อมาดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กันทั้งกระบวนการ คือการวางแผนเป็นเสมือน Think Tank ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยวางแผนครอบคลุมการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงการเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยที่ระหว่างการทำงานในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีการทบทวน เพื่อรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ววางแผนใหม่อีกครั้งเพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3 (ศุภชัย ยาวะประภาส อังโนเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน, 2557: 29-30)



ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : (ศุภชัย ยาวะประภา อังในเฉลิมชัย กิตติศักดิ์สินาวิน, 2557: 29-30)

จากบริบทของบทความทางวิชาการที่กล่าวมามีความเกี่ยวข้องกับการเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การในยุคโลกาภิวัตน์ ยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในทางเดียวกันในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงกรอบการบริหารความเสี่ยง ตามภาพที่ 4 ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) 3) กระบวนการ (Process) และ 4) ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)



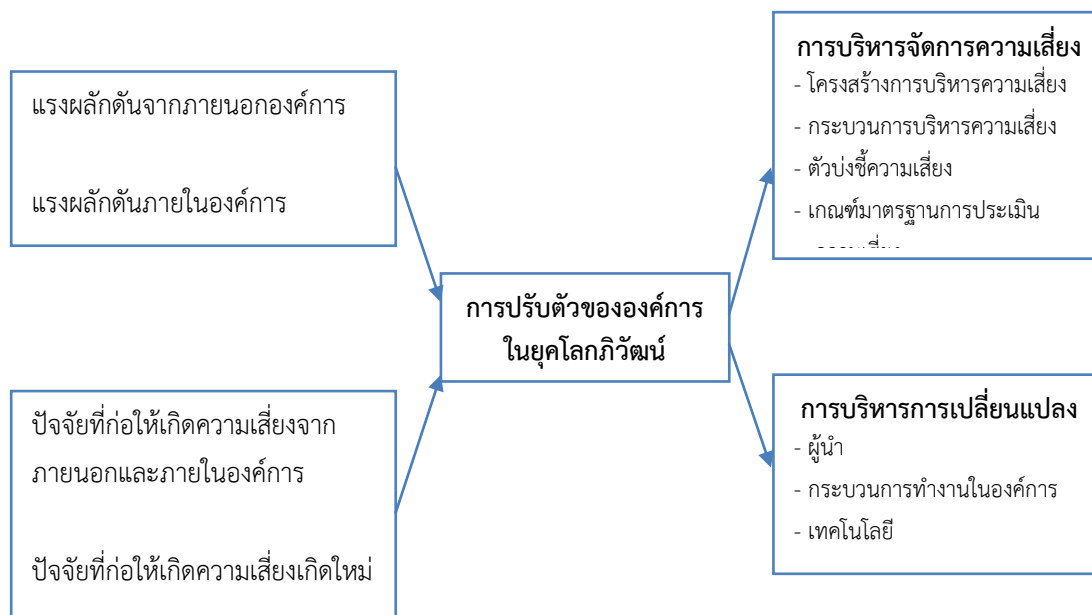
ภาพที่ 4 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติเทคนิคหรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการองค์การ การทบทวนเอกสารโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (สุเทพ เชาวลิท, 2548) ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มา : (สุเทพ เชาวลิท, 2548)

จากการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดที่นำไปใช้ในการวิจัยในอนาคต ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์

บทสรุป

การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยงกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด คือ การปรับตัวขององค์กรในภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการศึกษาวิธีการเชิงเหตุผล การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาวิธีการปรับตัวจากแรงผลักดันจากภายนอกองค์กรและแรงผลักดันภายในองค์กร ตลอดจนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเกิดใหม่และปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอกและภายในองค์กร บริบทของผลที่ได้รับจากการศึกษาได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ประเภทการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบและการประเมินผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง และเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ซึ่งในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรสร้างต้นแบบวงจรความเสี่ยงขึ้นมา เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนต่างๆ ที่ควรดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ การทำ

ความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ การสำรวจความเสี่ยง การค้นหาและคัดกรองความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบความเสี่ยง ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือมีความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่พนักงาน โดยฝึกอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและจัดระบบช่องทางการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะพนักงานที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการเจรจาและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวทางที่สามารถป้องกันมิให้เกิดขึ้นได้หรือการบรรเทาให้น้อยลงและเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง

นอกจากเทคโนโลยีการสื่อสารหรือเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าสูงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ทำให้โครงสร้างของสังคมต่างๆปรับเปลี่ยนไปสู่สังคมข่าวสารแล้ว ยังได้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการเกาะเกี่ยวประเทศต่างๆ ในโลกให้เป็นหนึ่งเดียวกันอีกด้วย ทั้งนี้เป็นการพัฒนาการต่อเนื่องมาจากยุคสมัยการเชื่อมโยงโลกผ่านระบบเศรษฐกิจโลก (World Economy) การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีในยุคการปฏิวัติวิทยาศาสตร์โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการติดต่อสื่อสาร จึงมีความคิดเห็นว่าการสร้างความเข้าใจและวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่อาจหลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงหรือพฤติกรรมด้านต่างๆ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญสำหรับการตัดสินใจว่าองค์กรจะมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะเรียนรู้ที่จะลดหรือป้องกันได้อย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

จากบทความวิชาการที่ได้ศึกษาสามารถนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยในอนาคต โดยผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยการพัฒนากฎมาตรฐานการประเมินความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคาร โดยการศึกษาอาคารเชิงเปรียบเทียบ อาคารสำนักงานเกรด มาตรฐาน เอ และอาคารสำนักงานเกรด พื้นฐาน ซี เพื่อการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ และการส่งมอบงานการบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคาร ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการการบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคาร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยพิจารณาการทำวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อหาองค์ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ให้ยั่งยืนสืบไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิตติมา ปรีดีดิกล. (2529). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การจัดการและการพัฒนาองค์การ. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจริญ เจษฎาวัด. (2546). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: พอดี.
- เจนเนตร มณีนาค และคณะ. (2548). การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
บริษัทไพนอล การพิมพ์ จำกัด.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2557). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการ
สมัยใหม่และนวมัย รหัสวิชา 761 709. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2530). ปัญหาการพัฒนาการพัฒนารเมืองไทย. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็คทีโอเอ็น จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). กลยุทธ์การการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์
เน็ตจำกัด.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2553). คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2556). คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปีการศึกษา
2556. ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กรุงเทพฯ.
- วิริยะ รัตนสุวรรณ. (2544). ลดความสูญเสียด้วยการบริหารความเสี่ยง. วารสาร Productivity world.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 35,7: 75.
- สุนันทา เลาหันทน์. (2540). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์ไตร์.
- _____. (2544). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์ไตร์.
- สุเทพ เชาวลิต. (2548). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สุพจน์ โกสยะจินดา. (2541). การประเมินความเสี่ยงของโครงการคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- เสรีชัย โชติพานิช. (2553). การบริหารทรัพยากรกายภาพหลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจจิมา ศิริสวัสดิ์. (2555). การวิเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา:
กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อมร มะลาศรี. (2554). การพัฒนารูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไอลดา โชติช่วง. (2546). โลกาวัดน์ : ทางเลือกของชาติ. สราญรมย์ 60, ฉบับพิเศษ.

ภาษาต่างประเทศ

- Al-Bahar, J.F. (1988). **Risk Management in Construction Project: A Systematic Analytical Approach for Contractor**. University of California in Berkely, Berkely, California.
- Bernstein, P.L. (1996). **Against the Gods : The Remarkable Story of Risk**. New York :Wiley.
- Beer,M., & Elise,W. (1990). **Developing the competitive organization**. American Psychologist.
- Bernstein, P.L. (1996). **Against the Gods : The Remarkable Story of Risk**. New York :Wiley.
- Birkbeck, Kimberly. (1998). “Integrated Risk Management: Strategically Galvanizing Resources in The Organization Proceedings of the 1998.”**International Conference on Risk Management**, Conference Board of Canada, April.
- Broder, J.F. (2006). **Risk Analysis and the Security Survey 3rded**. United States of America: Elsevier Inc.
- Brown, Warren B., Moberg, Dennis J. (1980). **Organization theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brumale, S. & McDowall J. (1999). **Integrated Management Systems**. The Quality Magazine.
- Certo, S. (1997). **Supervision: Quality**. diversity,and technology (2nd ed.). Chicago: Irwin.
- COSO. (2004). **The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission**. Enterprise Management – Integrated Framework. ERM Executive Summary, (Online): www.coso.org.com, April 3, 2015.
- Daft, R.L. (1992). **The Organization theory and design**. Republic of Singapore: Info Access & Distribution Pte Ltd.
- Daft, R.L. (2001). **Organization theory and design(7th)**. Marionville,Mo: Souts-Western College.
- Derek F, Saward H. (1983). **Dictionary of Management**. Second Edition,Aldershot: Gower.
- Drucker, P. (1999). **Management challenges for the the 21 st century**. New York: Harper Business.
- DeNisi,A.S., Hitt, M.A.,& Jackson, S.F.(2003). **The Knowledge-based approach to sustainable competitive advantage**. In S. F. Jackson M.A. Hitt, & A.S. DeNisi(Eds). Manageing Knowledge for sustained competitive advantage; Designing strategies for effective human resource management (pp. 3-33). San Francisco: Jonn Wiley & Sons.
- Gray,C.F.& E.W.Larson. (2006). **Project Management**.3rd. Singapore: McGraw-Hill Companies,Inc.
- Grose, V. L. (1987). **Managing risk**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Giddens, A. (1990). **The Consequences of Modernity**. Cambridge : Polity.
- Havelock,R.G. (1973). **The change agent’s guide to innovation in education**. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

- Healey, J. (2007). **Radicaltrust: How today's greal leaders convert people to learning.**
New York: John Wiley & Sons.
- Hicks, H, G, & Gullet, R.C. (1967). **The Management of Organization.** 3rd.ed.,Tokyo: Mc Graw
Hill Inc.
- Hodge,B.J.,Anthony&William P.Z (1991). **Organization theory: A system approach.**
Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.
- Holton. (1998). **Globalization and the Nation State.** Basingstoke : Macmillan.
- Integrated Risk Management Conference (1998). **Risk Management Reports.** 25,5 (May).
- Jackson, J., Allum N. & Gaskell G. (2006). "Bridging Levels of Analysis in Risk Perception
Research : The Case of the Fear of Crime." Forum: Qualitative Social Research.7 (1) :
20 ; January.
- James S.Trieschmann,R. E.Hoyt & David W.S. (2005). **Risk Management and Insurance.**
Newport New 15 (January 2005).
- Jones H.E. & Long D.L. (1996). **Principles of insurance: life, health and annuities.** U.S.A. :
Arcata Graphics.
- Kast, Fremont E, Rosenzweig. (1979). **Organization and Management: A systems and
Contingency Approach.** 3 rd., Tokyo: Mc Graw – Hill Inc.
- Lane, C. (1998). **Theories and issues in the study of trust.** In C. Lane&R. Bachman (Eds.).Trust
within and between organizations: Conceptual issues and emprirical applications
(pp. 1-30). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization : A Systems Approach to
Quantum Improvement and Global Success.** New York : McGraw-Hill.
- Martin A. (1990). **The Globalization Age State and Society Beyond Medernity.** California :
Stanford University.
- Michael A., Hitt, Middlemist, R Dennis and Mathis, Robert L.. (1979). **Effective Management.**
New York: West Publishing Company.
- Miles, R.H. (1980) **Macro Organization Behavior.** California: Goodyear Plublishing Company Inc.
- Mike, B. (2003). **Managing Change and Transition.** Harvard Business School Press.81-95, 200.
- Nutt, P.C. (2003). "Implications for Organizational Change in the Structure Process Duality."
Research in Organization Change and Development. 14, : 147-193
- Paul,S. (1996). **Why Do Employees Resist Change.** Harvard Business Review.74 (3):86-92; June.

- Project Management Institute. (2004). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok), 3rd Ed.** ANSI/PMI 99-001-2004, Project Management Institute, Newton Square, PA.
- Rodrigues, Alexandre G. (2001). “Managing and Modeling Project Risk Dynamics : A System Dynamics-Based Framework.” **Presented at the Fourth European Project Management Conference**, PMI Europe, London UK, 6-7 June.
- Smith, P. & G. Merrit. (2002). **Proactive Risk Management : Controlling Uncertainty in Product Development.** Proactive Risk Management. unpagged : June.
- Trieschmann J.S., R.E. Hoyt & Sommer D.W. (2005). **Risk Management and Insurance.** Newport News. unpagged : January.
- Toffler A. & Heidi. (1980). **The third Wave.** United state : Bantam Book.
- Webster, A. (1989). **Privatization of public sector research: The case of a plant breeding institute.** Science and Public Policy, 16(4),224-232.
- Wilson, J. (1999). **Risk Reviews and Using Risk Management Strategy.** Oxford : Butterworth Heinemann.
- Zio, E. (2006). **An Introduction to The Basics of Reliability and Risk Analysis.** London :World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.