

การระบุความเสี่ยง: ปัญหาและการตีความ

Risk Identification: Problems and Interpretation

ณัฐรดา ไหมมาลา

Nutrada Maimala

อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Lecturer, Faculty of Management Science, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

nutradamaimala@gmail.com*

Received: January 4, 2021

Revised: March 21, 2021

Accepted: March 23, 2021

บทคัดย่อ

การระบุความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความเสี่ยง แต่ถ้าหากมีความเข้าใจผิดในเรื่องนิยามของความเสี่ยงอันเป็นปัญหาในการตีความที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน ก็อาจจะระบุความเสี่ยงผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปได้ เช่น นำเอาปัญหาไประบุว่าเป็นความเสี่ยง เพราะปัญหาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว ส่วนความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น ดังนั้นการนำเอาปัญหาไประบุว่าเป็นความเสี่ยงก็อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ เพราะปัญหาสมควรจะต้องถูกแก้ไขเสียในปัจจุบัน ไม่สมควรจะต้องชะลอหรือต้องเลื่อนเวลาแก้ไขให้เนิ่นนานออกไปแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังมีการนำเอาข้อจำกัดไประบุว่าเป็นความเสี่ยง ซึ่งแม้ว่าจะสามารถกระทำได้อีกก็ตาม แต่ข้อจำกัดคือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคตนั้น ในทำนองเดียวกันยังมีการนำเอาคำว่าภาวะวิกฤติไปใช้เป็นความเสี่ยง ซึ่งภาวะวิกฤติแม้จะจัดว่าเป็นความเสี่ยงด้วย หากแต่เมื่อมันเกิดขึ้นมาแล้วจะเรียกว่า “ภัย” เพราะก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบอย่างรุนแรง รวดเร็ว และกว้างขวางต่อหน่วยงานหรือองค์กรถึงขนาดที่สามารถเรียกความเสี่ยงเหล่านี้ว่า “ภัย” ได้นั่นเอง

คำสำคัญ: การระบุความเสี่ยง ปัญหา การตีความ

Abstract

Risk Identification is one of the components of risk management. If the risk definition is misconception due to a problem of misinterpretation, risk identification might be incorrect. For examples ones might identify a problem as a risk. The problem has already happened while the risk has not yet happened; therefore, identifying the problem as the risk can cause damages. The problem should be immediately solved, or should not be slow down to solve. In addition, identifying a problem as a risk might possible in some cases; however, limitations are risks potentially happens in the future. Also, the word crisis is interchangeably used though it can be categorized as a risk. When the crisis happens, it will be so called ‘hazard’ due to its negative impact rapidly, seriously and broadly affecting the organization.

Keywords: Risk Identification, Problems, Interpretation

บทนำ

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มีองค์ประกอบ 4 ประการ ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การดำเนินการจัดการกับความเสี่ยง (Risk Treatment) และการติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Monitoring) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562) แต่ในเมื่อการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จะต้องมีการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งความเข้าใจในนิยามอย่างแท้จริงโดยอาศัยการตีความอย่างถูกต้องจะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน (Stepping Stone) ให้การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงเป็นไปด้วยความถูกต้องและเหมาะสม แต่เป็นไปได้ที่การระบุความเสี่ยงจะกลายเป็นสิ่งกีดขวาง (Stumbling Block) ต่อการจัดการความเสี่ยงเสียเองอันเนื่องมาจากการระบุความเสี่ยงผิดพลาด ทั้งนี้เพราะการระบุความเสี่ยงจะเป็นการระบุให้ชัดเจนว่าสิ่งใดเป็นความเสี่ยง สิ่งใดมิใช่ความเสี่ยง รวมทั้งความเสี่ยงใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากและน้อยเป็นลำดับๆ ไป เนื่องจากความเสี่ยงย่อมมีอยู่มาหลายหลายประการ บางประการมิใช่ความเสี่ยงหรือแม้แต่ความเสี่ยงเองในบางความเสี่ยงก็อาจไม่นับสำคัญต่อการดำเนินการขององค์กร องค์กรจึงควรแยกแยะรายการความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจออกมาให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ไม่ควรนำเอาสิ่งซึ่งมิใช่ความเสี่ยงไประบุไว้ว่าเป็นความเสี่ยงด้วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562) ทั้งนี้เพราะการระบุความเสี่ยงที่ผิดพลาด อาจจะทำให้การประเมินความเสี่ยงผิดพลาดไปด้วย และส่งผลให้การดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงผิดพลาดไปด้วยในที่สุด

แนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องของการจัดการ (Management) ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในหน่วยงานในองค์กร หรือในกิจกรรมอื่นใดก็ตาม จะต้องมีความเสี่ยง (Risk) ที่ผลลัพธ์ในบั้นปลายอาจจะไม่สัมฤทธิ์ผลตามที่ได้วางแผนเป้าหมายไว้ ด้วยเหตุที่มีอุปสรรคเกิดขึ้นขวางกั้นในระหว่างการทำงาน แต่อุปสรรคหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นมาขวางกั้นในอนาคตมิให้กิจการดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้นั้นบางคนเรียกว่าความเสี่ยง (Risk) บางคนเรียกว่าปัญหา (Problem) บางคนเรียกว่าข้อจำกัด (Constraint) และบางคนเรียกว่าภาวะวิกฤติ (Crisis) แต่ความหมายที่แท้จริงของถ้อยคำเหล่านี้ที่ถูกต้องนั้น สมควรจะได้ทบทวนให้ชัดเจนกันอย่างแท้จริง เพราะนิยามเหล่านี้จะถูกนำไปใช้งานในการระบุว่าสิ่งใดบ้างที่เป็นความเสี่ยง (Risk) รวมถึงอะไรบ้างที่มิใช่ความเสี่ยง เพื่อที่จะได้นำไปกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งหากการนิยามความหมายผิดพลาดไปก็จะทำให้การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ผิดพลาดไปด้วย อันจะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรหรือกิจกรรมเหล่านั้นกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงผิดพลาดตามไปด้วยอย่างเลี่ยงไม่พ้น และแทนที่จะเป็นการระบุความเสี่ยง จะเป็นปัจจัยสนับสนุน ต่อการจัดการความเสี่ยง ก็อาจจะกลายเป็นอุปสรรค (Stumbling Block) กีดขวางต่อการจัดการความเสี่ยงไปได้ จึงสมควรทบทวนนิยามหรือความหมายของถ้อยคำสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ใช้อยู่ในเรื่องของความเสี่ยง เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทางวิชาการและมีความชัดเจนจนสามารถนำไปปฏิบัติกร่างแผนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรฯ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อไป

ความสำคัญของความเสี่ยง

ความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการประกอบกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม และจะส่งผลให้การประกอบกิจกรรมนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้โดยง่ายอีกด้วย ดังนั้นการมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก

ความเสี่ยงคืออะไร

ความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หมายถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (วิชัย กิตติวิทยากุลและคณะ 2551) แต่ตามมาตรฐานของ ISO (International Organization for Standardization) จะเน้นไปที่ผลกระทบโดยระบุว่าความเสี่ยงหมายถึงผลกระทบของความไม่แน่นอนที่มีผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยผลกระทบที่ว่าอาจเป็นบวกอย่างเดียว เป็นลบอย่างเดียว หรือเป็นทั้งบวกและลบ โดยความเสี่ยงอาจอธิบายด้วยสถานการณ์ อุปสรรค เหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือผลของเหตุการณ์ก็ได้ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2554) โดยฮอปกิน จะระบุถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรส่วนซีเกล (Segal, 2011) เน้นความไม่แน่นอนโดยระบุว่าความเสี่ยงหมายถึงความไม่แน่นอนที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งอาจเบี่ยงเบนสูงกว่าหรือต่ำกว่าผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ก็ได้

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผลลัพธ์ดังกล่าวอาจเป็นผลลัพธ์ทางบวกหรือทางลบก็ได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับความไม่แน่นอนที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางลบ และเตรียมการป้องกันไม่ให้องค์กรต้องประสบกับความเสียหายจากผลลัพธ์ทางลบด้วยการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมต่อไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562)

ทั้งนี้ ลักษณะสำคัญของความเสี่ยงมี 2 ประการ ประการแรก คือความไม่แน่นอน (Uncertainty) ได้แก่ ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแน่นอน 100% เพราะความเสี่ยงนั้นจะกลายเป็นข้อจำกัดหรือ Constraint ไปแล้วนั่นเอง) ลักษณะสำคัญของความเสี่ยงประการที่สอง คือความสูญเสีย (Loss) ได้แก่ ความเสี่ยงดังกล่าวมานั้นเมื่อได้เกิดขึ้นมาจริง ๆ แล้วผลลัพธ์ที่ติดตามมาหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นมานั้นจะเป็นสิ่งที่ต้องการไม่ได้ต้องการให้เกิดขึ้นมาแต่อย่างใด (Hero, 2020)

Hero (2010) ให้ความหมายของคำว่า ความเสี่ยง หมายถึง “ความเป็นไปได้ที่สิ่งที่ไม่ดีจะเกิดขึ้น ณ ช่วงเวลาหนึ่งในอนาคต” หรือหมายถึง “สถานการณ์ที่อาจจะเป็นอันตรายหรือสถานการณ์ที่จะมีผลลัพธ์ที่ไม่ดี เกิดขึ้น” เช่น “การสูบบุหรี่หรือสามารถเพิ่มความเสี่ยงของการก่อให้เกิดโรคหัวใจ” หรือ “คนไข้ควรจะได้รับการเตือนให้ตระหนักถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการรักษาด้วยวิธีนี้เสียก่อน” หรือ “ยังมีความเสี่ยงที่การเจรจาตกลงกันนั้นจะล้มเหลวลงอย่างสิ้นเชิง” เป็นต้น ทั้งนี้ Hero, (2009) ได้ระบุความหมายของคำว่าความเสี่ยง หมายถึง “ความเป็นไปได้ที่สิ่งที่เลว (ไม่ดี) ไม่น่าสบายใจ หรือเป็นอันตราย อาจเกิดขึ้นได้” เช่น “ผู้เล่นสกี (กีฬาชนิดหนึ่ง) มักจะเผชิญกับความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บที่รุนแรงเสมอ ๆ” หรือ “มีความเสี่ยงที่เชื้อโรคอาจจะแพร่กระจายกว้างออกไป” เป็นต้น ซึ่ง Cambridge Advanced Learner’s Dictionary (2010) ได้ระบุความหมายของคำว่าความเสี่ยง (Risk) หมายถึง “ความเป็นไปได้ที่สิ่งที่เลว (ไม่ดี) จะเกิดขึ้น” เช่น “ในธุรกิจนี้ ความเสี่ยงสูง และผลตอบแทนก็สูง” หรือ “มีความเสี่ยงสูงมากต่อการเกิดอุบัติเหตุขึ้นมามากในสภาพหมอกที่ลงจัดเช่นนี้” เป็นต้น ซึ่งคล้ายคลึงกันนั่นเอง แต่ในพจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2558) ระบุว่าความเสี่ยง คือ “ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เป็นการ

คาดเดาเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่แน่นอน ซึ่งผลลัพธ์ของความเสี่ยงดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงในการเงิน ความเสี่ยงในการบริหาร การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจะพิจารณาจากผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและความน่าจะเป็นของผลลัพธ์นั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม Hero (2020) ได้นิยามความเสี่ยง ในความหมายที่กว้างออกไปอีกว่า ความเสี่ยงเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความคิด จิตใจ การกระทำ และสถานที่ อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการเลือกและความไม่แน่นอนที่การเลือกได้ก่อให้เกิดขึ้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเสี่ยงมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ 2 ประการคือความไม่แน่นอน และความสูญเสีย ซึ่งความไม่แน่นอนก็หมายถึงความเสี่ยงนั้นอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ หมายความว่าถ้าไม่มีความเสี่ยง ที่จะต้องเกิดขึ้นแน่ ๆ 100 % (ซึ่งถ้าเกิดขึ้นแน่นอนก็จะเรียกว่าข้อจำกัด หรือ Constraint) ส่วนความสูญเสีย หรือ Loss ก็หมายถึงความเสี่ยงนั้นได้ปรากฏเป็นจริงขึ้นมาและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เราไม่ต้องการหรือก่อให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายขึ้นแก่หน่วยงานหรือองค์กรดังกล่าว

โดยสรุป ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับจิตใจ ความเห็น การกระทำ และสถานที่ ฯลฯ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเลือกและความไม่แน่นอนอันตามมาหลังจากการเลือกนั้น ๆ ซึ่งลักษณะสำคัญของความเสี่ยงมี 2 ประการ ประการแรก คือความไม่แน่นอน ได้แก่ ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (ไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นแน่นอน 100% เพราะความเสี่ยงนั้นจะกลายเป็นข้อจำกัดหรือ Constraint ไปแล้วนั่นเอง) ลักษณะสำคัญของความเสี่ยงประการที่สอง คือความสูญเสีย ได้แก่ ความเสี่ยงดังกล่าวมานั้นเมื่อได้เกิดขึ้นมาจริง ๆ แล้วผลลัพธ์ที่ติดตามมาหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นมานั้นจะเป็นสิ่งที่ต้องการไม่ได้ต้องการให้เกิดขึ้นมาแต่อย่างใด (Hero, 2020) เหตุนี้จึงจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้ดีและมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องเริ่มต้นที่การจะต้องระบุให้ถูกต้องว่าอะไรที่เป็นความเสี่ยงที่แท้จริงเพื่อให้สามารถวางแผนจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง การพัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบโดยมีการบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้แก่องค์กร (สุรพงษ์ มาลี, 2551) แต่คอลลิเออร์ (Collier, 2009) ได้ให้ความหมายของการจัดการความเสี่ยงกว้างออกไปอีกว่า หมายถึง กระบวนการของการระบุเหตุการณ์ที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ตลอดจนผลกระทบของเหตุการณ์นั้น ๆ การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ และสุดท้ายคือการกำกับและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการดังกล่าว และนักวิชาการอีกท่านหนึ่งระบุว่า กระบวนการที่องค์กรจะทำการระบุความเสี่ยง วัดระดับความเสี่ยง และลงมือดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงโดยจำแนกความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ (Segal, 2011)

ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการความเสี่ยงยังเป็นการค้นหาและประเมินค่าความเสี่ยง เพื่อนำมาสู่การ “กำหนดมาตรการในการป้องกัน” ไม่ให้เหตุการณ์หรืออุบัติเหตุที่ไม่พึงประสงค์เหล่านั้นเกิดขึ้นหรือให้เกิดขึ้นโดยมีผลกระทบที่น้อยที่สุดเท่าที่จะยอมรับได้ และการจัดการความเสี่ยงเป็นงานประจำที่ควรจะทำแทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนและกระบวนการของการทำงานที่ได้กระทำอยู่ทุกวัน หาใช่สิ่งพิเศษหรือเป็นเหตุการณ์พิเศษที่ทำกันเป็นพัก ๆ หรือเป็นคราว ๆ ไปไม่ หากแต่เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในงานประจำที่ทำ เพื่อให้เกิดคุณภาพและความปลอดภัยต่อเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กรโดยประการทั้งปวง (สุรเดช ศรีอังกูร, 2563)

ดังนั้น สรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุความเสี่ยงขององค์การ การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง การจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และการกำกับติดตามความเสี่ยง เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2562)

กระบวนการของการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

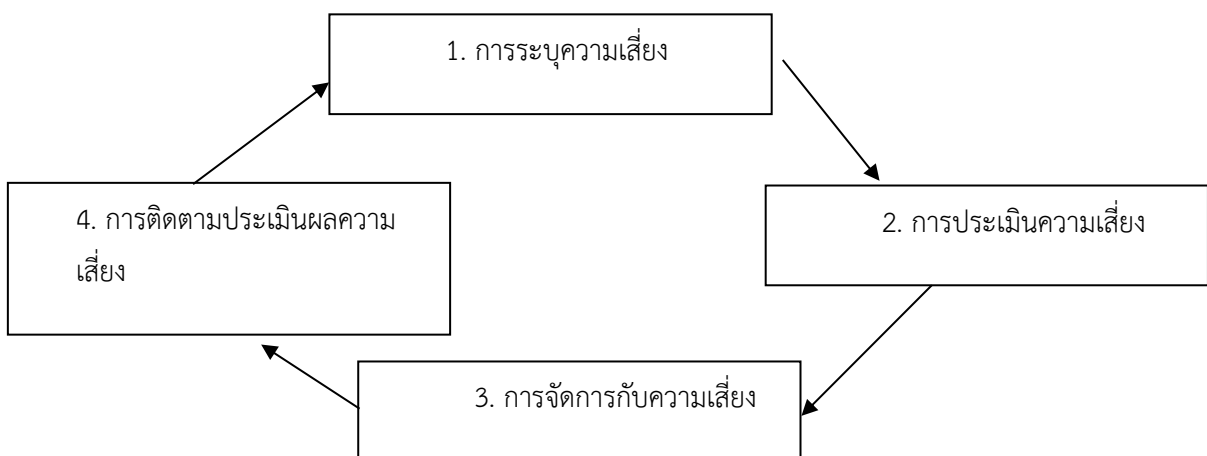
1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุให้ชัดเจนว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างและความเสี่ยงใดมีความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากความเสี่ยงย่อมมีอยู่มากมายหลายรายการและบางรายการอาจไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจึงควรแยกแยะรายการความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจออกมาให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงโดยไม่มีการระบุผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากที่ควรจะเป็น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนแรกว่าความเสี่ยงใดจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การมากน้อยในระดับใด เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงทุกรายการตามระดับของผลกระทบจากมากไปหาน้อย และนำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

3. การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการกำหนดวิธีการและการดำเนินการต่าง ๆ กับความเสี่ยงแต่ละรายการตามความเหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงเหล่านั้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. การติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Monitoring) เป็นการกำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงขององค์การจะดำเนินไปในแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2562)

สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการของการจัดการความเสี่ยง

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2562

ความสำคัญและปัญหาของการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือกระบวนการในการกำหนดความเสี่ยงขององค์กรให้ชัดเจนว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เพื่อให้องค์กรได้ประเมินผลกระทบของความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นต่อไปโดยจะประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอนตามลำดับ ได้แก่ การจัดประเภทและให้นิยามความเสี่ยง (Risk Categorization and Definition) การกลั่นกรองความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) และการติดตามความเสี่ยงที่อาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ (Emerging Risk Identification) (Segal, 2011) มีรายละเอียดดังนี้

การระบุความเสี่ยงขององค์กรนั้น ควรระบุให้ชัดเจนว่าเรื่องใดเป็นความเสี่ยง และความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมาก-น้อยซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้มาก-น้อย เพื่อจะได้จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ได้มีการจำแนกขั้นตอนการระบุความเสี่ยงออกเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับได้แก่

1. การจัดประเภทและให้นิยามความเสี่ยง เป็นการรวบรวมรายการของความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรแล้วนำมาจัดประเภทและให้นิยามของความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรนั้น ๆ โดยจัดเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ประเภทของความเสี่ยง ประเภทย่อยของความเสี่ยง ลดหลั่นกันลงมาตามโอกาสที่ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและนิยามความเสี่ยงนั้นให้มีความชัดเจนว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กรจริง

2. การกลั่นกรองความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นการนำความเสี่ยงที่จัดประเภทและให้นิยามแล้วมาจัดลำดับความสำคัญและคัดให้เหลือเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญจริง ๆ ต่อองค์กร ซึ่งนิยมใช้วิธีการสำรวจโดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดผู้กลั่นกรอง การแจ้งและเตรียมความพร้อมผู้กลั่นกรอง การดำเนินการกลั่นกรอง และการประชุมสรุปผล โดยผลที่ได้คือความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรตามลำดับความสำคัญ ซึ่งจะนำไปใช้ในขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยงต่อไป

3. การติดตามความเสี่ยงที่อาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ เป็นเสมือนการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งอาจมีจำนวนรายการเพิ่มขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงที่ไม่สำคัญบางรายการอาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญขึ้นมาในอนาคต รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญรายการใหม่ ๆ ขึ้นมาได้เช่นเดียวกัน(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562)

ปัญหาของการระบุความเสี่ยงปรากฏมีขึ้นได้ในขั้นตอนเหล่านี้ กล่าวคือ ได้กล่าวแต่เบื้องต้นแล้วว่าความเสี่ยงคือสิ่งที่เกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรให้เสียไป แต่กระนั้นก็ยังมีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กรไประบุว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะเป็นความสับสนที่เกิดขึ้นด้วยความไม่เข้าใจหรือด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ก็อาจจะเป็นไปได้ ดังนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดคลาดเคลื่อนดังกล่าวนี้จึงจำเป็นต้องสำรวจนิยามของคำว่าปัญหาคืออะไร แตกต่างจากความเสี่ยงอย่างไร ให้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่งเสียก่อน ดังนี้

ความหมายของคำว่า ปัญหา (Problem)

คำที่สำคัญอีกคำหนึ่งคือ ปัญหา ซึ่ง Hero (2010) ระบุว่า ปัญหา หมายถึง “สิ่งที่ยากจะจัดการหรือยากที่จะเข้าใจมันได้” และมักจะหมายถึง “สิ่งที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว” ด้วย เช่น “นักศึกษาส่วนใหญ่เผชิญปัญหาเรื่องทุนการศึกษาในระหว่างการเรียนของพวกเขา” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “การว่างงาน (ไม่ได้รับการจ้างงาน) เป็นปัญหาที่แท้จริงสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาในปัจจุบันนี้” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “มันเป็นโศกนาฏกรรมที่สวยามมาก แต่ปัญหาก็คือมันใหญ่กว่าห้องของพวกเขา” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “จงหยุดกังวลเกี่ยวกับชีวิตวิวาร์ของเขาเสียเถิด เพราะมันไม่ใช่ปัญหาของคุณ” (ปัญหาในชีวิตวิวาร์ยังไม่ได้เกิดขึ้นแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต) หรือ “ไม่มีประวัติของปัญหาโรคหัวใจในครอบครัวของเรา” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “ถ้าคุณมีปัญหาอะไร กรุณาแจ้งให้ผมทราบด้วย” (ยังไม่ได้เกิดขึ้นแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต) ดังนั้นจึงมีทั้ง “ปัญหา”

ที่เกิดขึ้นแล้ว และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วน Hero, (2009) ระบุว่า ปัญหา (Problem) หมายถึง “สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความยากลำบากนานา” ตัวอย่างเช่น “เธออายุแก่กว่าผม, แต่นั่นไม่ได้เป็นปัญหา” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “ปัญหาอาชญากรรมในท้องถนนกำลังเลวร้ายมากยิ่งขึ้นทุกปี” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “ฉันกำลังมีปัญหาอยู่บ้างเล็กน้อยกับรถของฉัน” (เกิดขึ้นแล้ว) ดังนั้นปัญหาในที่นี้จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว สำหรับ สุรพงษ์ มาลี (2010) ให้ความหมายว่า ปัญหา หมายถึง “สถานการณ์ บุคคล หรือสิ่งของ ที่ต้องการความเอาใจใส่และต้องการสิ่งที่ต้องถูกจัดการ หรือถูกแก้ไข” เช่น “ปัญหาทางการเงินหรือปัญหาทางสุขภาพ” (เกิดขึ้นแล้วหรือยังไม่เกิดขึ้นก็ได้) และตัวอย่างประโยคเช่น “ปัญหาใหญ่ของพวกเราคือการขาดเงินสด” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “ฉันกำลังมีปัญหากับเครื่องคอมพิวเตอร์ของฉัน” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “ไม่มีใครแก้ปัญหารื่องที่จะต้องจัดการกับขยะที่มีกัมมันตภาพรังสี” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “อัตราเงินเฟ้อที่สูงมากนั้นก่อให้เกิดปัญหาที่ร้ายแรงแก่รัฐบาล” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “เมื่อใดรัฐบาลจึงจะลงมือจัดการกับปัญหาความยากจนภายในเมืองต่าง ๆ ” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “คุณมีปัญหาในการเดินทางมาที่นี่ยังไงหรือไม่” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “คืนนั้นฉันอยากจะมีแฟนแต่ปัญหาก็คือฉันมีเพื่อน ๆ มาพักค้างคืน (ที่บ้านของฉัน) ในคืนนั้น” (เกิดขึ้นแล้ว) ดังนั้นในที่นี้ปัญหาจึงมักจะได้แก่สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ระบุว่า ปัญหา คือ ข้อสงสัย ข้อขัดข้อง เช่น ทำได้โดยไม่มีปัญหา คำถาม ข้อที่ควรถาม เช่น ตอบปัญหา ข้อที่ต้องพิจารณาแก้ไข เช่น ปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาทางการเมือง ก็มักจะหมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเช่นกัน

สรุป ปัญหา (Problem) คืออุปสรรคที่เกิดขึ้นมาแล้วในปัจจุบัน และจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงไปในปัจจุบันนั้นโดยตรง ดังนั้นการนำเอาปัญหาในปัจจุบันไประบุเป็นความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะปัญหาคืออุปสรรคที่เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบัน มิใช่ไประบุว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วพากันชะลอการแก้ไขไปทำกันในอนาคตเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วเช่นนี้ หน่วยงานหรือองค์กรที่จะต้องดำเนินการแก้ไขเสียในปัจจุบันนั้นนั่นเอง ทั้งนี้ต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ว่าในกรณีที่นำเอาปัญหาไประบุไว้ว่าเป็นความเสี่ยงจะทำให้การแก้ปัญหาล่าช้า (Postpone) ออกไปโดยไม่สมควรแต่อย่างไรก็ตาม เมื่อความเสี่ยงใดเกิดมีขึ้นมาจริง ๆ ในอนาคต ก็อาจจะเรียกในตอนนั้นได้ว่าปัญหาเกิดมีขึ้นมาแล้ว เช่นนี้ได้ แต่เป็นคนละลักษณะกับ “ปัญหา” ที่เกิดมีขึ้นมาแล้วตั้งแต่ในปัจจุบันอันไม่สมควรนำเอาไประบุว่าเป็นความเสี่ยง ดังได้กล่าวมาแล้ว (หากแต่อาจจะระบุได้ว่ามีความเสี่ยงที่ปัญหาอาจจะยังไม่ได้ถูกแก้ไขให้หมดสิ้นไปและจะก่อให้เกิดความเสียหายต่าง ๆ ขึ้นมาได้ ฯลฯ)

2) ความหมายของคำว่า ข้อจำกัด (Constraints)

Hero (2010) ให้ความหมายของคำว่า ข้อจำกัด (Constraint) หมายถึง “สิ่งที่จำกัดหรือควบคุมอะไรบางอย่างหรือจำกัดเสรีภาพของคุณในการทำอะไรบางอย่าง” เช่น “การตัดสินใจนี้จะก่อให้เกิดข้อจำกัดที่ร้ายแรงในโรงเรียนทั้งหมด” (ข้อจำกัดนี้ยังไม่ได้เกิดขึ้นแต่จะเกิดขึ้นในอนาคต) หรือ หมายถึง “การควบคุมอย่างเข้มงวด ต่อวิถีทางแห่งการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของคุณ หรือที่คุณได้รับอนุญาตให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมของคุณ” (เกิดขึ้นแล้ว) เช่น “ในที่สุด เราก็รู้สึกผ่อนคลายและพูดคุยกันได้โดยไม่มีข้อจำกัดใด ๆ มากีดขวาง” (เกิดขึ้นแล้ว) ซึ่งในที่นี้ข้อจำกัดมีทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและยังไม่ได้เกิดขึ้นแต่อาจจะเกิดมีขึ้นในอนาคต) ส่วน Hero (2009) ได้ให้ความหมายของคำว่า ข้อจำกัด (Constraint) หมายถึง “สิ่งที่จำกัดอิสรภาพของบุคคลในการทำสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ” (เหมือนกันกับความหมายของคำว่า Restriction นั่นเอง) เช่น “ข้อจำกัดด้านการใช้จ่ายบีบบังคับให้บริษัทต้องทบทวนแผนของบริษัทอีกครั้ง” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “มีข้อจำกัดทางการเงินและด้านการเมืองในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่” (ข้อจำกัดนี้เกิดมีขึ้นแล้วในปัจจุบัน) ในทำนองเดียวกัน สุรพงษ์ มาลี (2010) ให้ความหมายของคำว่า ข้อจำกัด หมายถึง “สิ่งที่จะควบคุมการกระทำของเราโดยการจำกัดเราไว้ภายในขอบเขตจำเพาะขอบเขต

หนึ่ง” เช่น “ข้อจำกัดด้านสภาพไม่อนุญาตให้เธอกล่าวถึงสิ่งที่เธอคิดอย่างแท้จริงเกี่ยวกับฝีมือการปรุงอาหารของเขา” (เกิดขึ้นแล้ว) หรือ “ข้อจำกัดต่าง ๆ ทางการเงินในบริษัทกำลังกีดขวางพวกเขาไว้ไม่ให้จ้างลูกจ้างคนใหม่” (เกิดขึ้นแล้ว) ดังนั้นข้อจำกัดในที่นี้จึงเกิดขึ้นมาแล้วในปัจจุบัน) แต่อย่างไรก็ตาม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2558) ระบุว่า ข้อจำกัด คือสิ่งที่กำหนดขอบเขตสิทธิหรืออำนาจไว้ โดยเฉพาะ (ใช้มากในทางกฎหมาย) ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นแล้วก็ได้หรือยังไม่ได้เกิดขึ้นแต่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ได้

โดยสรุป ข้อจำกัด คือ สิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นมาเป็นอุปสรรคกีดขวางการบรรลุผลสำเร็จขององค์การนั่นเอง ซึ่งข้อจำกัดนั้นอาจจะเกิดขึ้นมาก่อนแล้ว (และอาจจะเรียกว่าปัญหาหรือ Problem ก็ได้) หรืออาจจะยังมิได้เกิดขึ้นหากแต่จะต้องเกิดขึ้นมาอย่างแน่นอนในอนาคต (ตรงกันข้ามกับความเสี่ยงที่ความเสี่ยงจะมีความไม่แน่นอน หรือ Uncertainty เป็นพื้นฐาน กล่าวคืออาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคตข้างหน้า และจะไม่มีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างแน่นอน 100% เพราะความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างแน่นอน 100% จะถูกเรียกว่า “ข้อจำกัด” ไปแล้วนั่นเอง) (Hero, 2020) แต่อย่างไรก็ตาม นอกจาก “ข้อจำกัด” จะเกิดขึ้นมาแล้ว (และอาจจะถูกเรียกว่า “ปัญหา” ดังได้กล่าวมาแล้ว) ก็ยังมีข้อจำกัดที่ยังมิได้เกิดขึ้นหรือยังมิได้มีอยู่ในปัจจุบันหากแต่จะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต ซึ่ง “ข้อจำกัด” นั้นก็จะเป็น “ความเสี่ยง” ชนิดหนึ่งนั่นเอง หากแต่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน 100 % ในอนาคต (ซึ่งจะตรงกันข้ามกับความเสี่ยงตามปกติ ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต) ดังนั้นการนำเอา “ข้อจำกัด” ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (ที่เรียกว่าปัญหา) ไปเป็นความเสี่ยงจึงไม่ถูกต้อง เพราะทำให้การดำเนินการแก้ไขหรือรับมือกับข้อจำกัดที่เป็น “ปัญหา” เหล่านี้ต้องล่าช้าออกไปอีก (เพราะไปเห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเสียแล้ว) แต่การนำเอา “ข้อจำกัด” ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอนมาระบุเป็นความเสี่ยงนั้นสามารถกระทำได้หากแต่จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษมากกว่าความเสี่ยงชนิดอื่น เพราะ “ข้อจำกัด” เป็นความเสี่ยงที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต โดยที่หน่วยงานหรือองค์การจะต้องเตรียมการดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขไว้ล่วงหน้าให้รัดกุมไว้ด้วยเสมอ ด้วยเหตุที่ข้อจำกัดนั้น ๆ จะต้องเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอนนั่นเอง

3) ความหมายของคำว่า ภาวะวิกฤติ (Crisis)

Hero (2010) ระบุว่า ภาวะวิกฤติ หมายถึง “ช่วงเวลาของอันตรายที่ร้ายแรง ความยุ่งยาก หรือความสับสน โดยปัญหาต่าง ๆ จะต้องถูกแก้ไขหรือการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ จะต้องถูกกระทำขึ้น” เช่น “ภาวะวิกฤติทางการเมือง, วิกฤติทางการเงิน” หรือ “ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจครั้งล่าสุดของรัฐบาล” หรือ “ธุรกิจยังคงอยู่ในภาวะวิกฤติแต่ก็ยังรอดพ้นไปได้ด้วยการหดตัวในระดับที่เลวร้ายที่สุด” หรือ “เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการภาวะวิกฤติ” “เราให้ความช่วยเหลือแก่ครอบครัวในสถานการณ์วิกฤติ” “ในช่วงเวลาวิกฤติฉันรู้ว่าเพื่อนคนไหนที่ฉันจะหันหน้าไปพึ่งได้” ซึ่งภาวะวิกฤติในที่นี้คือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว ในทำนองเดียวกัน Hero (2009) ระบุว่า ภาวะวิกฤติ หมายถึง “สถานการณ์ซึ่งมีปัญหาเกิดขึ้นมาและต้องจัดการด้วยความรวดเร็วเพื่อที่ว่าสถานการณ์นั้นจะไม่แย่ลงไปหรือเป็นอันตรายมากขึ้น” เช่น “ตอนนี้ประเทศกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ” หรือ “นายกรัฐมนตรีถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤติ ที่ท่านได้จัดการลงไป” หรือ อาจหมายถึง “วิกฤติด้านหนี้ในปัจจุบัน วิกฤติการณ์ทางการเมืองที่รุนแรง ภาวะวิกฤติทางการเงิน” เช่น “ฉันรู้สึกผ่อนคลายและสบายใจตรงที่พวกเราสามารถหลีกเลี่ยงจากภาวะวิกฤติทางการเงินได้อีกครั้งหนึ่ง” หรือ “บริษัทค่าน้ำมันถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักเมื่อพวกเขาทำกำไรได้อย่างมากมายมหาศาลระหว่างเกิดวิกฤติการณ์น้ำมันขึ้นในปี 1970-1980 นั้น” หรือ “อุตสาหกรรมยานยนต์ขณะนี้ตกอยู่ในภาวะวิกฤติ” หรือ “ดูเหมือนว่าเขาจะไม่ได้เก่งมากนักในเรื่องของการจัดการภาวะวิกฤติ” ซึ่งภาวะวิกฤติในที่นี้คือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วเช่นกัน ทั้งนี้ สุรพงษ์ มาลี (2010) ระบุว่า

ภาวะวิกฤติ หมายถึง “สถานการณ์ที่ดำเนินไปถึงจุดที่ยากลำบากอย่างที่สุดหรือไปถึงจุดที่อันตรายอย่างที่สุด” และยังหมายถึง “ช่วงเวลาแห่งความขัดแย้งที่รุนแรง ความไม่แน่นอน หรือความเจ็บปวดทุกข์ทรมาน (เช่น การเจรจาที่ขัดแย้งกันอย่างรุนแรง)” ตัวอย่างประโยคก็เช่น “ภาวะผู้นำในประเทศมาถึงจุดวิกฤติ” หรือ “ผมมีภาวะวิกฤติของครอบครัวอยู่ในมือ (อยู่ในความรับผิดชอบ) ของผมคือ น้องสาวอายุ 16 ปีของผม กำลังตั้งครรภ์” หรือ “ผู้ใกล้ชิดหรือผู้ประนีประนอมประจำศาลได้ถูกเชิญมาเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤติ” ซึ่งภาวะวิกฤติในที่นี้คือสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว อย่างไรก็ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ระบุว่า คำว่า “วิกฤติ” และ “วิกฤติ” (อ่านว่า วิ-กริด ทั้งสองคำ) คำทั้งสองคำนี้เป็นวิเศษณ์ อ่านเหมือนกัน ความหมายก็เหมือนกัน คือ “อยู่ในขั้นล่อแหลมต่ออันตราย” เช่น การเมืองอยู่ในขั้นวิกฤติ” มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็นวิกฤติกาลหรือวิกฤติการณ์อยู่ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ (ภาวะวิกฤติในที่นี้อาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วและยังไม่มีแต่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต)

กล่าวโดยสรุป ภาวะวิกฤติ เป็นความเสี่ยงชนิดหนึ่งนั่นเองหากแต่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดภัยร้ายแรง เพราะเป็นความเสี่ยงที่ภาวะที่ร้ายแรงจะเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วในอนาคตนั้นก็ส่งผลกระทบเสียหายอย่างมากอย่างรุนแรง และรวดเร็ว และมีผลกระทบในวงกว้างด้วย จึงมักจะเรียกความเสี่ยงนี้ว่า “ภัย (Harzard)” ซึ่งในบางกรณีภัยเหล่านี้จะเกิดขึ้นมาอย่างรวดเร็วโดยไม่ทันจะได้ตั้งตัว ไม่รู้ตัว รวดเร็ว และต้องเร่งแก้ไขอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน และมักจะภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดด้วย ดังเช่น ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์เฉพาะ (Event Risk) ที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2559) ได้กำหนดหรือระบุขึ้นว่า หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบอย่างรุนแรงและกว้างขวาง เช่น ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ อันได้แก่การเกิดภัยธรรมชาติ (เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง สึนามิ) หรือการเกิดโรคระบาด การเกิดการก่อการร้าย เกิดปัญหาความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว หรือมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นแก่นักท่องเที่ยวโดยตรง รวมทั้งการดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่สามารถให้บริการได้ และตลอดไปจนถึงระบบ IT หยุดชะงัก ไม่สามารถให้บริการได้ อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤติในที่นี้มีทั้งที่เกิดขึ้นมาแล้วและเรียกว่า “ปัญหา” ก็ได้ซึ่งไม่สมควรที่จะนำเอา “ปัญหา” มาระบุเป็นความเสี่ยงดังได้กล่าวมาแล้ว แต่มีภัยหรือภาวะวิกฤติที่สามารถระบุว่าเป็นความเสี่ยงอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (ซึ่งอาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้) หากแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบรุนแรงมากจนเรียกว่าเกิดภาวะวิกฤติขึ้นแล้ว สมควรที่ได้มีการวางแผนและวางมาตรการเพื่อการจัดการ (Management) ภาวะวิกฤติไว้เป็นกรณีพิเศษเพราะถือว่าเป็นภัยที่ร้ายแรงนั่นเอง

ศึกษาการระบุความเสี่ยงขององค์กรที่น่าสนใจ

ในที่นี้จะนำเอาการระบุความเสี่ยงของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งมาให้พิจารณาเป็นตัวอย่าง ซึ่งเป็นกรณีที่ระบุทั้งที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลการประเมินความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ (การผลิตบัณฑิต)	1. คุณภาพของบัณฑิตไม่เป็นไปตามอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
	2. การรับนิสิตไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	$5 \times 5 = 25$ (สูงมาก)

ด้านกลยุทธ์ (การผลิตงานวิจัยและนวัตกรรม)	3. การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงสังคมหรือเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)
ด้านกลยุทธ์ (ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม)	4. การพัฒนาพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยาเพื่อให้ความยั่งยืนและการปรับปรุงแบบการแสดงให้เห็นพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยาที่มีชีวิตยังมีน้อย	$5 \times 5 = 25$ (สูงมาก)
ด้านกลยุทธ์ (ด้านการเงิน)	5. แนวโน้มการลดลงของสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนของมหาวิทยาลัย	$1 \times 5 = 5$ (ปานกลาง)
ด้านกลยุทธ์ (การบริหารจัดการ)	6. ศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอ	$2 \times 1 = 2$ (ต่ำ)
ด้านการปฏิบัติงาน (เทคโนโลยีสารสนเทศ)	7. ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังขาดความเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)
ด้านการปฏิบัติงาน (ความปลอดภัย)	8. ความไม่ปลอดภัยในการใช้อาคารสถานที่	$2 \times 5 = 10$ (สูง)

ที่มา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2563

จากตารางที่ 1 จะพบความเสี่ยงข้อที่ 1. คุณภาพของบัณฑิตไม่เป็นไปตามอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์ และความเสี่ยงข้อที่ 2. การรับนิสิตไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งความเสี่ยงข้อที่ 5. แนวโน้มการลดลงของสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนของมหาวิทยาลัย และความเสี่ยงข้อที่ 8. ความไม่ปลอดภัยในการใช้อาคารสถานที่ รวม 4 ข้อ จัดว่าเป็นความเสี่ยงได้ถูกต้อง เพราะคุณภาพของบัณฑิตอาจจะไม่เป็นไปตามอัตลักษณ์ที่มหาวิทยาลัยคาดหวังไว้ก็ได้ หรือ การรับนิสิตอาจจะไม่ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ก็ได้ หรือสภาพคล่องของเงินทุนก็อาจจะมีปัญหาขึ้นมาเมื่อใดก็ได้ รวมทั้งอาจเกิดความไม่ปลอดภัยในการใช้อาคารสถานที่ขึ้นมาเมื่อใดก็ได้

แต่อย่างไรก็ดี ความเสี่ยงข้อที่ 3 การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงสังคมหรือเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย หรือความเสี่ยงข้อที่ 4. การพัฒนาพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยาเพื่อให้ความยั่งยืนและการปรับปรุงแบบการแสดงให้เห็นพิพิธภัณฑ์คติชนวิทยาที่มีชีวิตยังมีน้อย หรือความเสี่ยงข้อที่ 6. ศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอ และความเสี่ยงข้อที่ 7. ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังขาดความเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ รวม 4 ข้อ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว และต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยทันที (มิใช่ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่

เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคตแต่อย่างใด) เนื่องจาก ความเสี่ยงข้อที่ 3. การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ ฯ ค่อนข้างน้อยนั้นปรากฏเป็นปัญหาขึ้นแล้วในปัจจุบัน มิใช่ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต (และเมื่อเป็นปัญหาก็ต้องดำเนินการแก้ไขเสียโดยเร็ว หากจะพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงก็ควรจะเป็นความเสี่ยงที่ว่าอาจจะแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องนี้ได้เท่านั้น และก่อให้เกิดความเสียหายตามมาอีก ฯลฯ) หรือกรณีความเสี่ยงข้อที่ 4. ที่ระบุว่าการพัฒนาและปรับปรุงแบบพหิพริทัศน์คติชนวิทยายังมีน้อย ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเช่นกัน และต้องรีบเร่งดำเนินการแก้ไขเสีย หรือในความเสี่ยงข้อที่ 6 ที่ระบุว่าศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอ ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และต้องรีบดำเนินการแก้ไขพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเสียโดยเร็ว (จะใช้วิธีการฝึกอบรม ฯลฯ ก็สุดแต่จะพิจารณา) แต่ศักยภาพของบุคลากรที่ไม่เพียงพอมิใช่ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต รวมทั้งความเสี่ยงข้อที่ 7. ที่ระบุว่าระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังขาดความเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว มิใช่ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคตเช่นกัน ซึ่งในกรณีของฐานข้อมูลดังกล่าวถ้าจะเป็นความเสี่ยงก็อาจจะเป็นไปได้ในทำนองที่ว่าระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยอาจจะล่มได้ในอนาคตหากมีการใช้งานในระบบมากกว่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ 2 หรือ 3 เท่า เป็นต้น

ปัญหาของการระบุความเสี่ยงไม่ถูกต้อง คือนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไประบุว่าเป็นความเสี่ยงอันอาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นได้นั้น ทำให้การแก้ไขปัญหานั้นที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันถูกเลื่อนเวลาการลงมือแก้ไขให้ล่าช้าออกไปอีก เพราะไปเห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างไม่สมควรจะเกิดขึ้นแต่อย่างใด

อีกตัวอย่างหนึ่งเป็นตัวอย่างในภาคของการท่องเที่ยว ได้แก่การระบุความเสี่ยงของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่ได้สรุปรายงานความเสี่ยงของโลก ประจำปี 2559 (Global Risk Report 2016) ระบุความเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะเกิดในระยะ 10 ปี ไว้ ซึ่งจะขอนำตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจมาให้พิจารณา ดังนี้

ตารางที่ 2 ประเด็นความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ 9 ประเด็นและนัยที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวของไทย

ประเด็นความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ	
ประเด็นความเสี่ยง	นัยเกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวของไทย
ภาวะสินทรัพย์ฟองสบู่ในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่	- นักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาจากประเทศกลุ่มเป้าหมายมีกำลังซื้อที่น้อยลง โดยจะเก็บเงินเพื่อใช้ในสิ่งที่จำเป็น และลดการใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวลง หรือหาทางเลือกที่ประหยัดกว่า เช่น ท่องเที่ยวภายในภูมิภาค
ภาวะเงินฝืดในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่	- ขาดสภาพคล่องในระบบเศรษฐกิจ ผู้บริโภคไม่ใช้จ่าย - ผู้บริโภคจะเก็บเงินเพื่อใช้ในสิ่งที่จำเป็น และลดการท่องเที่ยวลง

ความล้มเหลวของกลไกหรือสถาบันทางการเงินขนาดใหญ่	- เงินในระบบไม่สามารถเอาออกมาใช้ได้ - คนจะเลือกดึงเงินออกจากระบบเศรษฐกิจ และลดการท่องเที่ยวลง
ระบบสาธารณูปโภคสำคัญล้มเหลว	- สร้างความตื่นตระหนก และลดความเชื่อมั่นต่อการท่องเที่ยว - มีผลต่อการเข้าถึง และการอำนวยความสะดวก แต่ไม่ได้มีผลทางด้านความปลอดภัย
ปัญหาการคลังของเศรษฐกิจสำคัญ	- ผู้ประกอบการประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ (ขาดสภาพคล่องหรือประสบปัญหาทางการเงิน) - ปัญหาการคลังอาจทำให้ค่าเงินอ่อนลง และทำให้การท่องเที่ยวมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่ม
การว่างงาน หรือการขาดแคลนแรงงาน	- ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากหาบุคลากรที่มีทักษะไม่ได้ เช่น ในกรณีของมัคคุเทศก์ภาษาจีน และศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยว (Carrying Capacity)
การทำธุรกรรมผิดกฎหมาย	- ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อสถานการณ์การท่องเที่ยวในภาพรวมทั้งในเชิงอุปสงค์และอุปทาน - อย่างไรก็ตาม หากภาครัฐได้มีการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทำธุรกรรมผิดกฎหมายในประเทศหรือข้ามประเทศอย่างจริงจัง ก็จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวในที่สุด
ความผันผวนที่รุนแรงของราคาระหว่าง	- ต้นทุนในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ - กระบวนการตัดสินใจในการเดินทาง และกำลังซื้อของนักท่องเที่ยว (ระดับล่างและกลาง)
ไม่สามารถควบคุมอัตราเงินเฟ้อ	- ประชาชนมีกำลังซื้อที่น้อยลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายของการท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น - กระบวนการตัดสินใจในการเดินทาง และกำลังซื้อของนักท่องเที่ยว (ระดับล่าง และกลาง)

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2559

จากประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดไว้ 9 ประเด็น เป็นความเสี่ยงที่ถูกต้อง 6 ประเด็น เพราะเป็นสิ่งที่ ยังไม่ได้เกิดขึ้นหากแต่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต คือ ความล้มเหลวของกลไกหรือสถาบันทาง การเงินขนาดใหญ่ ระบบสาธารณูปโภคสำคัญล้มเหลว ปัญหาการคลังของเศรษฐกิจสำคัญ การทำธุรกรรม ผิดกฎหมาย ความผันผวนที่รุนแรงของราคาพลังงาน และ ไม่สามารถควบคุมอัตราเงินเฟ้อ แต่ในอีก 3 ประเด็นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว มิใช่ความเสี่ยง (ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต) ได้แก่ ภาวะ สิ้นทรัพย์ฟองสบู่ในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ ภาวะเงินฝืดในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ และ การว่างงานหรือการขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากปัจจุบันนี้ประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่เป็นตลาดหลัก ของการท่องเที่ยวของไทยประสบภาวะฟองสบู่แล้วโดย ททท. ได้ระบุถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วดังปรากฏใน ตารางข้างบนนั้นว่านักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาจากประเทศกลุ่มเป้าหมายมีกำลังซื้อที่น้อยลง โดยจะเก็บเงิน เพื่อใช้ในสิ่งที่จำเป็น และลดการใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวลงหรือหาทางเลือกที่ประหยัดกว่า เช่นท่องเที่ยว ภายในภูมิภาค ส่วนภาวะเงินฝืดในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ก็เช่นกัน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว มิใช่ความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ดังที่ ททท. ได้อธิบายถึงผลกระทบที่มีต่อการท่องเที่ยวของไทย ดังปรากฏในตารางข้างบนนั้นว่ามีการขาดสภาพคล่องในระบบเศรษฐกิจ ผู้บริโภคไม่ใช้จ่าย และผู้บริโภคจะ เก็บเงินเพื่อใช้ในสิ่งที่จำเป็นและลดการท่องเที่ยวลง นอกจากนี้ในประเด็นของการว่างงานหรือการขาดแคลน แรงงาน ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว มิใช่ความเสี่ยงที่ยังไม่เกิดขึ้นที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ในอนาคต ดังที่ ททท. ได้สรุปถึงผลกระทบไว้ดังปรากฏในตารางข้างบนนั้นว่าส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากหา บุคลากรที่มีทักษะไม่ได้ เช่นในกรณีของมัคคุเทศก์ภาษาจีน และศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยว (Carrying Capacity) :ซึ่งจากประเด็นที่นำเอาปัญหาไประบุว่าเป็นความเสี่ยงทั้ง 3 ประเด็นที่ได้อธิบายมานี้ จะทำให้ทิศทางการพิจารณาแก้ไขปัญหาคือควรเร่งรีบกระทำโดยเร็วให้ต้องล่าช้าไปอีกเพราะไปเห็นว่าเป็น ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคตนั่นเอง

ในประเด็นความเสี่ยงด้านอื่น ๆ นั้นจะเว้นไว้ไม่กล่าวถึงในที่นี้ เพราะการนำเสนอในที่นี้เพียงเพื่อจะ ให้เห็นเป็นตัวอย่างเท่านั้น ผู้ที่สนใจสามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ได้ด้วยตัวเองต่อไป แต่ที่น่าสนใจก็คือใน ด้านของภัยพิบัติกันเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นั้น องค์การการท่องเที่ยวโลกหรือ World Tourism Organization (1998) ได้ให้คำแนะนำถึงการจัดการภาวะวิกฤติทางการท่องเที่ยวไว้ว่า หน้าที่ของฝ่าย/หน่วยจัดการที่สำคัญคือการสนองตอบอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อสถานการณ์ที่ วิกฤติ ซึ่งภาวะวิกฤติในการท่องเที่ยวในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวนั้นอาจเป็นผลมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นโดย ฉับพลันหลายปัญหา เป็นต้นว่า ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่กระทบต่อนักท่องเที่ยว ได้แก่ กระแสลมแรงและน้ำท่วม อันเนื่องมาจากพายุฝนรุนแรง รวมไปถึงแผ่นดินไหว และคลื่นสึนามิที่กระทบต่อพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว อีกทั้งยังมีการแพร่กระจายของเชื้อโรค ตลอดไปจนถึง การประท้วงและความไม่สงบทางการเมือง ความขัดแย้งทางเชื้อชาติและสงครามกลางเมือง การกระทำรุนแรงของผู้ก่อการร้ายที่กระทบต่อนักท่องเที่ยว และอาชญากรรมที่ร้ายแรงที่เกิดขึ้นแก่นักท่องเที่ยว เช่นการฆาตกรรมและการข่มขืน เป็นต้น ซึ่งองค์การการ ท่องเที่ยวโลก (UNWTO) ได้มีการมีความเห็นว่าเป็นที่จะต้องดำเนินการแก้ไขโดยเร็วและองค์การที่ เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งภาครัฐและเอกชนสมควรที่จะได้ ตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในฐานะที่การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้และการ จ้างงานให้แก่ระบบเศรษฐกิจไทยได้อย่างมากมายตลอดมา

ในเชิงทฤษฎีนั้นการระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่ง เพราะหากระบุความเสี่ยงผิดพลาดก็จะทำให้องค์กรเสียหาย เพราะเมื่อไม่ได้ระบุไว้ว่าเป็นความเสี่ยงก็ไม่ได้จัดทำแผนรองรับการจัดการกับความเสี่ยงนั้นไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่เอาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไประบุว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ทำให้ในทางปฏิบัติแล้วองค์กรได้ชะลอหรือผัดผ่อนการแก้ปัญหาออกไปอีกโดยไม่รู้ตัว (เหมือนรอไว้แก้ไขในอนาคตเพราะไปเห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้ง ๆ ที่ปัญหาได้เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบันและจะต้องดำเนินการแก้ไขโดยทันที) ดังตัวอย่างสถาบันการศึกษาที่ยกมาให้อ่านในตอนต้นที่ความเสี่ยง 4 ประการเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว (มิใช่ว่ายังมีเกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต) ได้แก่ ความเสี่ยงข้อที่ 3 การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงสังคมหรือเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย หรือความเสี่ยงข้อที่ 4. การพัฒนาพิพิธภัณฑสถานวิทยาเพื่อเพิ่มความยั่งยืนและการปรับรูปแบบการแสดงให้เห็นเป็นพิพิธภัณฑสถานวิทยาที่มีชีวิตยังมีน้อย หรือความเสี่ยงข้อที่ 6. ศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอ และความเสี่ยงข้อที่ 7. ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังขาดความเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ รวม 4 ข้อ เป็นปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขโดยทันที มิใช่ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแต่อย่างใด หากรอไว้ก่อนโดยมิได้เริ่มแก้ไขแต่รอไว้ไปแก้ไขในอนาคตก็เท่ากับผัดผ่อนหรือละเลยปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กรนั่นเอง หรือในตัวอย่างขององค์การทางการท่องเที่ยวก็มีปัญหา 3 ประเด็นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว มิใช่ความเสี่ยง (ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต) แต่ได้มีการนำไประบุไว้ว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ ภาวะสินทรัพย์ฟองสบู่ที่เกิดขึ้นแล้วในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ ภาวะเงินฝืดที่ปรากฏในประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่ และ การว่างงานหรือการขาดแคลนแรงงานที่เกิดขึ้นแล้ว

อย่างไรก็ตาม จากตัวอย่างที่ยกมา เนื้อหาของความเสี่ยงที่ระบุก็มีความแตกต่างกันโดยภาพรวมอันแสดงถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมทางวิชาชีพที่แตกต่างกันของทั้ง 2 องค์กรจึงมีเนื้อหาความเสี่ยงแตกต่างกันไป แต่ก็พบว่าการระบุความเสี่ยงผิดพลาดอันน่าจะเกิดจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในนิยามของความเสี่ยงทั้งในภาคของสถาบันการศึกษาและภาคองค์การทางการท่องเที่ยวจึงไม่อาจสรุปได้ว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมทางวิชาชีพ เพราะทั้งสององค์กรต่างก็ระบุผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปทั้งคู่ คือในบางกรณีนำเอาปัญหาไประบุว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตนั่นเอง

บทสรุป

ในการจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานหรือองค์กรหรือแม้แต่ในกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการกับความเสี่ยงให้ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการระบุความเสี่ยงนั้นจะต้องระบุให้ถูกต้องเสียก่อนเพราะหากระบุผิดพลาดแทนที่จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้แก่การจัดการความเสี่ยงก็อาจจะเป็นอุปสรรคกีดขวางต่อการจัดการความเสี่ยงได้ เช่นการนำเอาปัญหาไประบุเป็นความเสี่ยงก็จะทำให้การเร่งดำเนินการแก้ปัญหาถูกละเลยหรือช้าลงและเห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งถือว่าเป็นข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนเป็นอย่างมากเพราะปัญหาควรจะถูกแก้ไขเสียโดยเร็ว มิฉะนั้นอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้โดยง่ายแก่องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคขององค์การในสถาบันการศึกษาซึ่งจัดว่าเป็นองค์กรสำคัญหรือเป็นเสาหลักของสังคม ควรจะดำเนินการจัดทำ

แผนปฏิบัติการเพื่อรองรับความเสี่ยงอย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและการเตรียมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นมาในอนาคตเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ สำหรับในภาคส่วนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวซึ่งถือว่าเป็นภาคที่สำคัญภาคหนึ่งในระบบเศรษฐกิจของไทยก็สมควรที่องค์กรทางการท่องเที่ยวจะได้พิจารณาถึงปัญหาและความเสี่ยงให้รอบคอบรัดกุมด้วยเช่นกัน เพื่อให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วมีประสิทธิภาพทันการณ์และสามารถรองรับอุปสรรคนานาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างราบรื่นด้วยเช่นกัน เพราะปัญหาเป็นสิ่งที่จะต้องรับดำเนินการแก้ไขให้ลุล่วงไปให้เร็วที่สุดในปัจจุบันนี้นั่นเอง ไม่ควรจะถูกเลื่อนออกไปให้เป็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ในอนาคต อีกทั้งควรจะได้มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมให้ลึกลงไปในวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมทางวิชาชีพต่อไปด้วยว่ามีผลต่อการระบุความเสี่ยงที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนเช่นนี้ด้วยหรือไม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำพาหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้อย่างราบรื่นตามที่ได้กำหนดไว้ทุกประการ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เป็นข้อถกเถียงหลัก (Main argument) ว่ามีความเหมือนหรือมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อให้เกิดการถกเถียงในเชิงวิชาการอย่างกว้างขวางต่อไป โดยใช้วิธีการ (Approaches) ศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ภายใต้กรอบแนวคิด Constructivism เพื่อให้ได้ (Contribute) ความชัดเจนทั้งในทางวิชาการและในการกำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติการ (Implementation) ในการป้องกันและแก้ไข ฯลฯ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคตต่อไป
2. ควรมีการศึกษาระบบความเสี่ยงในภาคสถาบันการศึกษาในทุกภูมิภาค เพื่อสรุปผลลัพธ์ให้ได้ว่าการระบุความเสี่ยงผิดพลาดเช่นนี้เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละสถาบันหรืออาจเป็นวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรภาคสถาบันการศึกษาโดยรวมที่ประสงค์จะระบุความเสี่ยงไปในลักษณะเช่นนี้
3. ควรศึกษาการระบุความเสี่ยงในองค์กรภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในทุกภาคส่วนเพื่อสรุปผลลัพธ์ให้ได้ว่าการระบุความเสี่ยงผิดพลาดเช่นนี้เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องกับท่องเที่ยวหรือเป็นแนวโน้มของค่านิยมทางวิชาชีพขององค์กรทางการท่องเที่ยวที่ประสงค์จะระบุความเสี่ยงไปในลักษณะเช่นนี้

เอกสารอ้างอิง

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2559). *การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติของ ททท.* สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2563, จาก https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/tourist/download/article/article_20170505153221.pdf
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. (2554). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง*. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการความเสี่ยงและหลักการประกันภัย หน่วยที่ 1 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *ข้อจำกัด*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
- _____. (2554). *ปัญหา*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
- _____. (2554). *วิกฤติ*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://dictionary.orst.go.th/>

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). *พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2563). *แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2562). *การสร้างธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย กิตติวิยากุลและคณะ. (2551). *กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สุรเดช ศรีอังกูร. (2563). *หลักคิดสำคัญของการบริการจัดการความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2563, จาก https://web.facebook.com/Riskroom/posts/1951235311847210/?_rdc=1&_rdr
- สุรพงษ์ มาลี. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.phuket.go.th/webpk/contents.php?str=managerisk>
- _____. (2010). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. (4th ed). Singapore: Green Giant Press.
- Collier, P. M. (2009). *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers: Tools and Techniques*. Elsevier: Oxford.
- Hero, Course. (2020). *Conceptual definition of risk – Risk concerns future*. Retrieved 2 November 2020, from <https://www.coursehero.com/file/p7nkpbd6/Conceptual-definition-of-risk-Risk-concerns-future-happenings-Risk-involves>.
- _____. (2009). *Longman Dictionary of Contemporary English for Advanced Learners New Edition*. (5th ed). England: Pearson Education Limited.
- _____. (2010). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English International Student's Edition*. (8th ed). England: Oxford University Press.
- Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk: The Next Step in Business Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- World Tourism Organization. (1998). *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*. Spain: A Tourism and Environment UNWTO Publication.

Translated Thai References

- Tourism Authority of Thailand. (2016). *TAT's Crisis Management*. Retrieved 28 January 2020, from https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/tourist/download/article/article_20170505153221.pdf
- Royal Institute Dictionary. (2011). *Constraint*. Retrieved 27 November 2020, from <https://dictionary.orst.go.th>

- Royal Institute Dictionary. (2011). *Crisis*. Retrieved 27 November 2020, from <https://dictionary.orst.go.th>
- . (2011). *Problem*. Retrieved 27 November 2020, from <https://dictionary.orst.go.th>
- Office of the Royal Society. (2018). *Dictionary of economic*. (3rd ed). Bangkok: Aroonprinting.
- Sriangkon, S. (2020). *Essential Concept of Risk Management*. Retrieved 23 November 2020, from https://web.facebook.com/Riskroom/posts/1951235311847210/?_rdc=1&_rdr
- Thaksin University. (2020). *Risk Management 2020*. Songkla: Thaksin University.
- Sukhothai Thammathirat Open University. (2019). *Business Building and Entrepreneurship*. (8th ed). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.
- Mali, S. (2008). *Risk Management*. Retrieved 1 October 2020, from <https://www.phuket.go.th/webpk/contents.php?str=managerisk>