



## ความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ HR ต้องรู้

แผนหนึ่งในองค์กร หรือ บริษัททุกบริษัทที่มีความสำคัญไม่น้อย แต่หลาย ๆ คนมองข้ามก็คือ ฝ่ายบุคคล หรือ ถ้าจะเรียกให้เต็ม ๆ ก็ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลนั่นเอง (HR) หลาย ๆ คนอาจจะมองข้ามความสำคัญของแผนนี้ไปแต่จริง ๆ แล้ว ฝ่ายบุคคลมีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร และ ยังมีความเสี่ยงมากในการทำงานอีกด้วย ซึ่งความเสี่ยงที่เราพูดถึงอยู่ในอีกความหมายหนึ่งก็คือ ระดับของผลกระทบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร วันนี้เราจะมาดูกันว่าความเสี่ยงของ HR มีอะไรบ้าง และเราจะบริหารความเสี่ยงของ HR กันได้อย่างไร

### » สรรหาคัดเลือกคนก็เป็นความเสี่ยงแล้ว

คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณเลือกพนักงานที่เหมาะสมต่อองค์กรเข้ามาทำงาน ? แน่แน่นอน คงเป็นอะไรที่ตอบยากทีเดียว นี่คือนี่ที่ HR ต้องแบกรับเอาไว้ เพราะเมื่อคัดเลือกคนเข้ามาทำงานแล้ว ไม่เหมาะสมพนักงานก็จะลาออก รับผิดชอบต่อไปเข้ามาก็จะเป็นแบบนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อ

องค์กรอย่างแน่นอน HR จึงต้องพยายามหาทางป้องกันจุดนี้ให้ได้

### » การเก็บรักษาคนเก่งก็เป็นความเสี่ยง

คุณไม่สามารถรู้จิตใจหรือความคิดของใครได้ คุณจึงไม่มีทางรู้ว่าคนเก่งคนมีศักยภาพขององค์กร จะตัดสินใจจากองคไปวันไหน เพราะเมื่อพนักงานคนนั้นลาออกไปตำแหน่งก็จะว่างลง หากเป็นตำแหน่งไม่สำคัญยังไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก็จะเกิดขึ้น หาก HR ไม่สามารถหาคนที่มีความสามารถที่เหนือหรือใกล้เคียงกันมาทำงานแทนได้ ปัญหาที่น่าหนักใจก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### » การพัฒนาคนก็เสี่ยง

บางทีการคัดเลือกคนไปอบรม สัมมนา หรือเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ก็เป็นหน้าที่ ของ HR เหมือนกัน ที่ต้องคัดเลือกหรือจัดสรรคนไป ซึ่งตรงจุดนี้เองที่ทำให้ HR ต้องแบกรับความเสี่ยง เพราะเราไม่สามารถที่จะจะวัดได้ว่า เมื่อลงทุนส่ง

พนักงานไปอบรมแล้ว ความสามารถของพนักงานจะเพิ่มขึ้นจริง และ พนักงานเหล่านั้นจะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้กลับมาใช้ในการทำงาน นี่จึงเป็นอีกหนึ่งความเสียหายที่หลีกเลี่ยงได้ยาก

### » จ่ายค่าตอบแทนที่มีความเสี่ยง

การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรก็มีผลทำให้งานบุคคลมีความเสี่ยงไม่น้อย ไม่ว่าจะค่าตอบแทนจะสูงหรือจะต่ำกว่าก็ต้องตลาดก็ตาม มีผลทั้งคู่ ค่าตอบแทนสูง บริษัทก็ต้องรับภาระที่หนัก ถ้าสูงเป็นบางคน นอกจากภาระที่บริษัทยังหนีไม่พ้นแล้ว ปัญหาความไม่ยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทนจะส่งผลให้พนักงานเริ่มเกิดความแตกร้างกันเองด้วย ส่วนถ้าค่าตอบแทนต่ำ ก็ไม่จูงใจคนให้ทำงาน คนจะลาออกได้ง่าย ก็ไม่รวยที่ฝ่ายบุคคลจะต้องปวดหัวกับการสรรหาคณะมาเข้าทำงานอยู่ตลอดเวลา

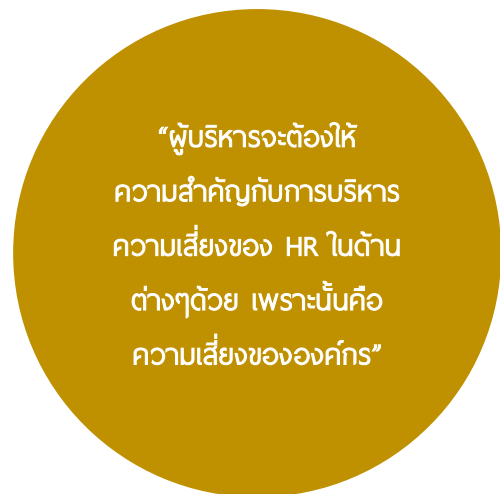
**สิ่งเหล่านี้คือความเสี่ยงของ HR** ที่ต้องเผชิญอยู่เสมอ ประเด็นที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารองค์กรควรนำมาศึกษาพิจารณาหาทางป้องกันและแก้ไขสิ่งเหล่านี้ เพื่อไม่ให้กระทบกับองค์กร ซึ่งวิธีการในการบริหารความเสี่ยงของ HR มีดังนี้

**1. กำหนดนโยบาย** ผู้บริหารควรรับจัดทำนโยบาย และแจ้งแก่พนักงานทุกคนในองค์กร ให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รู้ว่ามีเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเมื่อทำแบบนี้ทุกคนในองค์กรจะเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ซึ่งนโยบายที่ร่างขึ้นมานั้น ควรมีการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้กับบุคคลที่เหมาะสมจัดการไปชั่วคราวด้วย และในนโยบาย จะต้องใส่ใจความสำคัญอีกประการระบุว่าไม่ให้มีการแทรกแซงของหน่วยงานที่เป็นบุคคลที่ 3 ด้วย

**2. สืบหาความเสี่ยง** เมื่อประกาศนโยบาย เพื่อให้งานในองค์กรดำเนินต่อไปได้ ต่อมาก็ต้องมาสืบค้นหาต้นตอของความเสี่ยง อาจจะมีการตั้งคณะทำงานขึ้นมาเฉพาะกิจก็ได้ระบุและชี้ชัดออกมาว่ากำลังประสบกับความเสี่ยงในข้อใดบ้างจะเป็นในเรื่องของการบริหารสวัสดิการและค่าตอบแทน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือด้านการพัฒนาบุคลากร คุณจะต้องสืบหาให้เจอ และระบุให้ชัดเจนว่าเกิดปัญหาใดบ้าง

**3. วิเคราะห์ความเสี่ยง** เมื่อค้นพบสาเหตุแล้วก็ให้นำมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเดิม ดูว่าความสมดุระหว่างทั้งสองสิ่ง คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย กับแนวทางการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าจะต้องมีการปรับอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีความเป็นไปได้แค่ไหนและจะส่งผลอย่างไรต่อไป

**4. ประเมินความเสี่ยง** คุณจะต้องมีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ให้อัตราระดับความเสี่ยงและความผลกระทบที่จะตามมาจัดอยู่ในระดับไหน อาจแบ่งระดับแบบน้อย ปานกลาง มาก หรือมากที่สุดก็ได้



**5. จัดการกับความเสี่ยง** เมื่อคุณได้ประมวลทุกอย่างแน่ชัดแล้ว คุณก็ต้องลงมือจัดการกับความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรกระทบน้อยที่สุด ซึ่งเป็นไปได้หลายทาง คุณอาจจะเลือกรับความเสี่ยงไว้เองก็ได้ ถ้าคุณประเมินแล้วว่าการยอมจ่ายอาจจะคุ้มค่ากว่าการดันทุรัง ซึ่งจำนวนเงินที่จ่ายออกไปก็ไม่กระทบถึงองค์กรมากนัก คุณอาจจะเลือกวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงก็ได้ ถ้าคุณรู้ว่าสาเหตุอยู่ตรงจุดไหน ก็ตัดจุดนั้นออกไปเลยเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก หรือคุณอาจจะเลือกโอนความเสี่ยงหรือผลักภาระไปที่ผู้อื่นก็ได้ แต่ถ้าคุณจะเลือกวิธีนี้คุณต้องมั่นใจถึงความถูกต้องของคุณด้วย เพราะมีเช่นนั้น องค์กรของคุณก็อาจจะขาดความน่าเชื่อถือไปได้เช่นกัน และทางเลือกสุดท้ายรับมืออย่างซึ่ง ๆ หน้าและหาทางป้องกัน คือสถานการณ์เป็นอย่างไรก็แก้กันตรงนั้นเลย ส่วนที่เหลือก็หาทางป้องกันเพื่อให้เกิดความเสี่ยงได้อีก

**6.หมั่นตรวจสอบความเสี่ยง** เมื่อปัญหาเกิดขึ้นแล้ว คุณก็ต้องเรียนรู้จากปัญหา พยายามหาทางป้องกันอย่าให้เกิดขึ้นซ้ำ แต่ถึงจะป้องกันดีแค่ไหน ก็มีโอกามน้อยเช่นกันที่จะพลาดได้อีก ดังนั้น คุณจะต้องมีการตรวจสอบความเสี่ยงและทำการประเมินเป็นระยะ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ยากเป็นการควบคุมความเสี่ยงที่ดีทีเดียว

ทั้งหมดนี้คือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง HR สิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงของ HR ด้วย การบริหารความเสี่ยงก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เชิงรุกเข้ามาจัดการเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร แม้ว่าเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ยังไม่เกิดขึ้น ณ ตอนนี้ก็ตาม แต่องค์กรก็จำเป็นต้องเฝ้าระวังและติดตามไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นเสมอจะดีที่สุด องค์กรใดมีความพร้อมมีการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าโอกาสที่จะอยู่รอดย่อมมีมากกว่าเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการแข่งขันเชิงธุรกิจปัจจุบันดูเหมือนจะเกิดเหตุที่ไม่คาดฝันที่อยู่นอกเหนือการควบคุมเกิดขึ้นอยู่เสมอ เรื่องของของทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรทุกแห่งไม่ควรมองข้าม เพราะสิ่งที่จะช่วย



ให้งานสำเร็จและองค์กรเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงก็คือ คน ดังนั้น การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการแบกรับภาระที่หนักเกินไปของฝ่ายบุคคลก็เป็นการช่วยให้ความเสี่ยงของงานทรัพยากรลดลงด้วย