

สัปดาห์ที่ 6

การบริหารความเสี่ยง

- การกำหนดความเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดลำดับความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารจัดการโครงการ เพื่อระบุ ประเมิน วิเคราะห์ และวางแผนตอบสนองต่อความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของโครงการ (เช่น ขอบเขต เวลา งบประมาณ คุณภาพ) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดโอกาสและผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และเพิ่มโอกาสและผลกระทบเชิงบวก กระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

การกำหนดความเสี่ยง

การกำหนดความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนแรกในการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุและบันทึกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อโครงการให้ได้มากที่สุด

แนวทางการกำหนดความเสี่ยง

- การระดมสมอง (Brainstorming) จัดประชุมทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ
- การทบทวนเอกสารโครงการ ตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ของโครงการ เช่น แผนโครงการ ขอบเขตงาน งบประมาณ ตารางเวลา สัญญา เพื่อหาปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ประสบการณ์ในอดีต ทบทวนโครงการที่คล้ายคลึงกันในอดีตเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น
- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาความคาดหวัง ความกังวล และอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มต่อโครงการ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงได้
- การใช้เครื่องมือและเทคนิค ใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยในการระบุความเสี่ยง เช่น

- **SWOT Analysis** วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโครงการ
 - **PESTLE Analysis** วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ
 - **Checklists** รายการตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามประเภทของโครงการหรืออุตสาหกรรม
 - **Cause and Effect Diagrams (Fishbone Diagrams)** แผนผังแสดงสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหาหรือความเสี่ยง
 - **การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ** ขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
 - **การวิเคราะห์สมมติฐาน** ทบทวนสมมติฐานที่ใช้ในการวางแผนโครงการ หากสมมติฐานไม่เป็นจริง อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง
- ผลลัพธ์ของการกำหนดความเสี่ยง**
- **ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)** รายการที่บันทึกความเสี่ยงที่ระบุได้ทั้งหมด โดยอาจมีรายละเอียดเบื้องต้น เช่น คำอธิบายความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบเบื้องต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และทำความเข้าใจลักษณะของความเสี่ยงที่ระบุได้ เพื่อประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของแต่ละความเสี่ยง

องค์ประกอบหลักของการประเมินความเสี่ยง

- **การประเมินโอกาสที่จะเกิด (Probability/Likelihood)** พิจารณาและประเมินความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น โดยอาจใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ (เช่น ต่ำ ปานกลาง สูง) หรือเชิงปริมาณ (เช่น เปอร์เซ็นต์)
- **การประเมินผลกระทบ (Impact/Consequence)** พิจารณาและประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อเป้าหมายของโครงการ (เช่น เวลา งบประมาณ ขอบเขต คุณภาพ) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ (เช่น เล็กน้อย ปานกลาง รุนแรง) หรือเชิงปริมาณ (เช่น จำนวนเงินที่อาจสูญเสีย ระยะเวลาที่อาจล่าช้า)

วิธีการประเมินความเสี่ยง

- **การประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment)** ใช้วิจารณญาณและประสบการณ์ของทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินโอกาสและผลกระทบ โดยอาจใช้ตารางเมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อแสดงระดับความเสี่ยง (เช่น ต่ำ ปานกลาง สูง) จากการผสมผสานของโอกาสและผลกระทบ
- **การประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Assessment)** ใช้เทคนิคทางสถิติและการวิเคราะห์เชิงตัวเลขเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบ โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น
 - *Expected Monetary Value (EMV)* คำนวณมูลค่าความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ (โอกาส x ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน)
 - *Monte Carlo Simulation* จำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อประเมินช่วงของผลลัพธ์ที่เป็นไปได้
 - *Sensitivity Analysis* วิเคราะห์ว่าการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโครงการอย่างไร

ผลลัพธ์ของการประเมินความเสี่ยง

- **ระดับความเสี่ยง** ความเสี่ยงแต่ละรายการจะได้รับการประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดขึ้น
- **ข้อมูลสำหรับการจัดลำดับความเสี่ยง** ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization) เป็นขั้นตอนที่นำผลจากการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้ทีมงานสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรและความพยายามในการจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงสุดก่อน

เกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง

- **ระดับความเสี่ยง** ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง (มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบรุนแรง) จะได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงกว่า
- **ความเร่งด่วน** ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระยะเวลานี้ใกล้นี้ อาจต้องได้รับการจัดการก่อน
- **ความสามารถในการควบคุม** ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมหรือลดผลกระทบได้ง่ายกว่า อาจได้รับการพิจารณาในลำดับที่สูงกว่า

- **ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลัก** ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลักของโครงการอาจได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงกว่า

วิธีการจัดลำดับความเสี่ยง

- **การใช้ตารางเมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk Matrix)** ความเสี่ยงที่อยู่ในช่องที่มีระดับความเสี่ยงสูงจะได้รับการจัดลำดับความสำคัญสูงกว่า
- **การวิเคราะห์ Pareto (80/20 Rule)** มุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงจำนวนน้อย (ประมาณ 20%) ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบส่วนใหญ่ (ประมาณ 80%) ต่อโครงการ
- **การประชุมเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง** จัดประชุมทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยอาจใช้เกณฑ์ที่ตกลงร่วมกัน

ผลลัพธ์ของการจัดลำดับความเสี่ยง

- **รายการความเสี่ยงที่จัดลำดับแล้ว** ความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยง
- **ความเสี่ยงที่ต้องได้รับการจัดการเร่งด่วน** ระบุความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงสุดที่ต้องมีการวางแผนการตอบสนองโดยเร็ว

หลังจากขั้นตอนการจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปในการบริหารความเสี่ยงคือการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Planning) ซึ่งจะกล่าวถึงในสัปดาห์ถัดไป โดยจะพิจารณาว่าจะหลีกเลี่ยง ลด โอน หรือยอมรับความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตของโครงการ การกำหนด ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ จะช่วยให้ทีมงานสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการ

สรุป

การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นกระบวนการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดโอกาสและผลกระทบเชิงลบ และเพิ่มโอกาสและผลกระทบเชิงบวก การกำหนดความเสี่ยงประกอบด้วยการระดมสมอง การทบทวนเอกสารโครงการ การวิเคราะห์ประสบการณ์ในอดีต การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เช่น SWOT Analysis PESTLE Analysis และ

Fishbone Diagrams การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น Expected Monetary Value และ Monte Carlo Simulation การจัดลำดับความเสี่ยงใช้เกณฑ์ระดับความเสี่ยง ความเร่งด่วน ความสามารถในการควบคุม และความเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลัก เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตของโครงการ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการ

คำถามทบทวน

1. จงอธิบายแนวทางการกำหนดความเสี่ยง
2. จงอธิบายวิธีการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
3. จงสรุปเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง
4. จงวิเคราะห์ผลกระทบของความเสี่ยงต่อเป้าหมายของโครงการ
5. จงสังเคราะห์กระบวนการบริหารความเสี่ยงในโครงการ