

## การจัดการความเสี่ยงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

### Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy

ชิสา กันยาริยะ<sup>1</sup> และ สิริินทร์ กันยาริยะ<sup>2</sup>

Chisa Gunyaviriya<sup>1</sup> and Sirin Gunyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1,2</sup>Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Corresponding author, e-mail : <sup>1</sup>chicsar@gmail.com

<sup>2</sup>sirin.cnt@hotmail.com

Received: April 19, 2024; Revised: April 27, 2024; Accepted: April 28, 2024

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ใช้หลักพลัง 4 เป็นพื้นฐานหรือหลักการในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา ดังนี้ 1. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังสร้างสรรค์ เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ ประเมินค่า และประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารมีประสิทธิภาพ 2. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังปรับตัว เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เมื่อมีการนำกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ 3. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังร่วมมือ เป็นการจัดการความเสี่ยงโดยการประสานภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน จนนำไปสู่ความรู้รักสามัคคีภายในองค์กร 4. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังแสวงหา เป็นการใช้พลังแสวงหาเพื่อขยายฐานลูกค้า หรือหากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่ยังมีกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ ในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ส่วนรูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางประกอบด้วย 6 มิติ โดยวางอยู่บน 4 ฐานพลัง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา อันเป็นหลักการสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละมิติหรือแต่ละด้าน ได้แก่ 1) การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วยพลังแสวงหา 2) การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย

พลังร่วมมือ 3) การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้วยพลังปรับตัว 4) การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยพลังร่วมมือและพลังปรับตัว 5) การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วยพลังสร้างสรรค์และปรับตัว และ 6) การจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยพลังสร้างสรรค์ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา

**คำสำคัญ :** ความเสี่ยง, การจัดการความเสี่ยง, การเปลี่ยนแปลง, ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## Abstract

This research article utilizes a qualitative research approach through document analysis. Its objective is to analyze risk management amidst change following the principles of moderate postmodern philosophy. The research findings indicate that Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy relies on four foundational principles or strategies : creativity, adaptivity collaborativity, and requisitivity. Here's the breakdown : 1. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of creativity involves managing risks through strategic creativity to facilitate analysis, evaluation, and applicability across all organizational levels through efficient communication strategies. 2. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of adaptivity involves managing risks by adapting to the environment when implementing creative strategies. 3. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of collaborativity involves managing risks by coordinating within the organization to foster unity and cohesion, leading to intra-organizational harmony. 4. Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy with the power of requisitivity involves expanding customer bases or seeking new customer groups domestically and internationally, exploring new distribution channels with innovative methods to enhance customer convenience. Furthermore, the framework of Risk Management Amidst Change Following The Principles of Moderate Postmodern Philosophy comprises six dimensions based on the four powers : creativity, adaptivity, collaborativity, and requisitivity. These dimensions are applied to different facets of risk management : 1) Strategic risk management with the power of requisitivity 2) Human resource management risk management with the power of collaborativity 3) Financial risk management with the power of adaptivity 4) Legal and

---

regulatory risk management with the power of collaborativity and adaptivity 5) Sustainability risk management with the power of creativity and adaptivity 6) Emerging risk management with the powers of creativity, adaptivity, collaborativity, and requisitivity.

**Keywords :** Risks, Risk Management, Change, Moderate Postmodern Philosophy

## บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยภายในองค์กร เช่น การกำหนดกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น (จตุรภัทร วงศ์ศิริสถาพร, 2561) ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง (ทิพวรรณ กลั่นปรีชา, 2563) การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง การวางแผนกระบวนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในองค์กร โดยกำหนดแนวทางกระบวนการดำเนินงานควบคุมหรือป้องกันได้ ตรวจสอบและประเมินผลโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงน้อยลงและความพยายามหาหนทางการบริหารงานเพื่อให้สามารถป้องกันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีแนวทางการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เป็นความสามารถในการปรับใช้กระบวนการตรรกะเพื่อการบริหารงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการ และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรายงานและติดตามผล เป็นต้น (พอรัฐ แสงนวล, 2563)

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากทุกระดับร่วมกันพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (ทิพวรรณ กลั่นปรีชา, 2563) การที่จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างสร้างสรรค์และประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องมีระบบการจัดการบนกระบวนการตรรกะที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า ประชาชนหลังนวยุคสายกลาง อันเป็นกระแสคิดที่สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์นี้มีความเหมาะสมและน่าสนใจสำหรับนำมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้จัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง (moderate postmodern) คือ ปรัชญาที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตทางด้านปัญญา เป็นปรัชญากระบวนการตรรกะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นปรัชญากระแสล่าสุดของมนุษยชาติ เรียกว่า กระบวนการตรรกะหลังนวยุคสายกลาง (moderate postmodern paradigm) ส่วนของหลักการ วิธีการ และเป้าหมายของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง สามารถสรุปได้ดังนี้ ส่วนของ

หลักการ ได้แก่ 1) ไม่ยึดมั่นถือมั่น 2) แสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง 3) ย้อนอ่านใหม่หมด ไม่ทิ้งสิ่งใด 4) มององค์รวม ไม่แยกส่วน ส่วนของวิธีการ ได้แก่ วิธีคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical mind) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน ส่วนของเป้าหมาย ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้วยหลักพลัง 4 ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ พลังแสวงหา (ล่องใต้ ไทยแลนด์, 2567)

เมื่อพิจารณาถึงหลักการ วิธีการ และเป้าหมายของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง จะเห็นว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรมีหลักการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น คือ มีความสร้างสรรค์ และปรับตัว หากนำมาศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อเสนอการดำเนินการในองค์กรเชิงนโยบายก็จะสามารถสร้างรูปแบบเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางขึ้นมาได้ จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางเป็นอย่างไร เพื่อให้ได้รูปแบบที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลดีต่อองค์กรซึ่งจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดการจัดการความเสี่ยง ศึกษาแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำประเด็นที่ได้มาวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
3. สรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยเชิงปรัชญา
4. สรุปผล อภิปรายผล และเสนอแนะ

## ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ใช้หลักพลัง 4 เป็นพื้นฐานหรือหลักการในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสวงหา ดังนี้

1. **การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังสร้างสรรค์ (creativity)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการวางกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ (แยกแยะ) วิจัย (ประเมินค่า) และวิธาน (ประยุกต์ใช้) ได้ในทุกระดับองค์กร (Alignment) โดยการสร้างความเข้าใจให้กับคนในองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสาร (Communication) มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับสาร (Input) ที่สื่อออกไป มากกว่าสิ่งที่เป็นเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร สารที่ดีต้องมีไม่มาก

เกินไป เป็นสารที่ถูกคัดกรองจนได้เนื้อความที่ตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ วิจัย และวิธานมาแล้วเบื้องต้น จนกลายเป็นเนื้อความที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจเจตนารมณ์ของผู้สื่อได้ ตรงกัน ไม่สับสน สามารถปฏิบัติได้ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติภายในองค์กร

### 2. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลักรวมมือ (adaptivity)

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เมื่อมีการนำกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่ไม่คาดคิดในระหว่างดำเนินงาน อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรเงินทุนมาแก้ไขหรือสนับสนุนเหตุการณ์นั้นได้ทันเวลาที่ กลยุทธ์ที่วางไว้อาจไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อให้กลยุทธ์ของบริษัทสามารถตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงที่ ดังนั้น การใช้พลังปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความเสี่ยงในสถานะที่ไม่แน่นอน เพื่อลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในองค์กร

### 3. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลักรวมมือ (collaborativity)

เป็นการจัดการความเสี่ยงโดยการประสานภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดจากผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกกันแต่ไม่สามารถร่วมมือกันได้ด้วยเหตุผลต่าง ๆ เพราะอุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือการไม่สามารถประสานงานและได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่แผนกอื่น ๆ ดังนั้น การใช้พลังร่วมมือเพื่อประสานงานให้เกิดการมีส่วนร่วมจากแผนกอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันจึงเป็นแนวทางที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จตามเป้าหมายได้ สิ่งสำคัญคือการทำความเข้าใจให้แก่คนในองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วม ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่ความรู้รักสามัคคี มีการยึดเหนี่ยวในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กรร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินขององค์กรมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการลดความเสี่ยงต่อการประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลักรวมมือช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในองค์กร

### 4. การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลักรวมมือ (requisitivity)

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้พลังแสวงหาเพื่อการขยายฐานลูกค้า หรือหา กลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่ยังมีกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ ในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการเข้าถึงสินค้าด้วยช่องทางและวิธีการที่ง่ายขึ้น ตลอดจนทั้งมีการส่งเสริมการขายหรือการโปรโมชัน (Promotion) ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึง

ความคุ้มค่าและการเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากที่สุด พลังแสงหานี้ช่วยให้เกิดการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน หรืออาจไม่จำเป็นลงไป และในขณะเดียวกันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม สร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้าด้วยแนวทางใหม่ ๆ เท้าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างความสัมพันธ์อันดีให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางด้วยพลังแสงหาช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

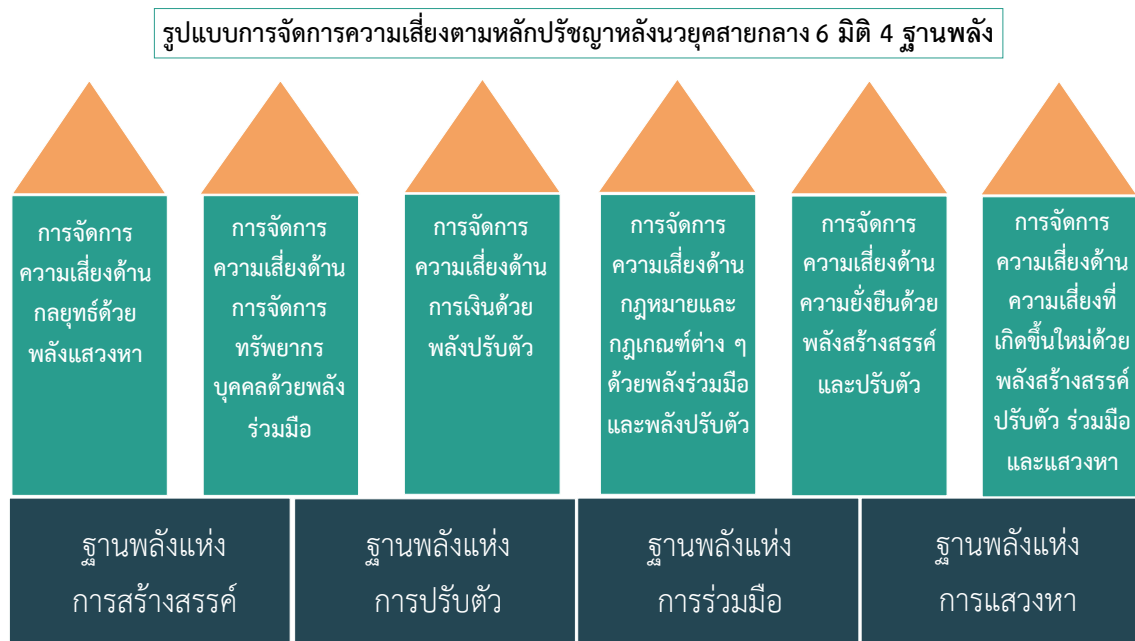
จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า การจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางใช้หลักพลัง 4 เป็นพื้นฐานหรือหลักการในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ พลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว พลังร่วมมือ และพลังแสงหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปรัชญาหลังนวยุคมีเครื่องมือลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น สนทริยสนทนา เป็นต้น สนทริยสนทนาเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนสื่อสาร อย่างเป็นมิตร สร้างความเข้าใจระหว่างกันให้เพิ่มขึ้น (mutual understanding) ความขัดแย้งหลายเรื่องสืบทอดสาเหตุแห่งปัญหามายาวนานและไม่อาจแก้ไขให้จบสิ้นลงไปในอย่างรวดเร็ว แต่การเข้าใจกันมากขึ้นจะทำให้ความรุนแรงของปัญหาลดลงและนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างหลากหลายขององค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นรากของปัญหา สนทริยสนทนาเป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มสันติภาพในกลุ่มคนและพื้นที่ต่าง ๆ รวมไปถึงการแสวงหาความร่วมมือในเชิงบวกระหว่างกันด้วย (สิริกร อมฤตวาริน และเอนก สุวรรณบัณฑิต, 2565) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการสื่อสารที่ทรงพลัง ทำความเข้าใจร่วมกันได้อย่างตรงจุดเป็นการจัดการความเสี่ยงโดยการประสานภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดจากผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกันแต่ไม่สามารถร่วมมือกันได้ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของ ชลพรรณณ์ เคียนทอง ภิรดา ชัยรัตน์ และ เกวลิน ศิลพิพัฒน์ (2565) กล่าวว่า การปรับตัวขององค์การภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการ พัฒนาระบบการบริหารงานขององค์การในเชิงระบบโครงสร้าง ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์การหลังนวยุคโดยการอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย นอกจากนี้ พลังปรับตัวยังช่วยให้เกิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Joris (2014) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการด้านการวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การในระดับโครงสร้างสู่การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกลไกเชิงระบบเป็นตัวขับเคลื่อน และสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศกร เอี่ยมสะอาด (2564) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคหลังสมัยใหม่หรือหลังนวยุค ควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (1) ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (2) การสร้างการรับรู้ (3) การสร้างแรงขับเคลื่อนความต้องการจากภายใน (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (5) การสร้างความสามารถ และ (6) การดำรง



รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hiatt (2006) อธิบายว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เป็นการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน และมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ มีการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมปรับเปลี่ยนกระบวนการ คัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วย สนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง โดยสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง

จากแผนภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า รูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางทั้ง 6 มิตินั้น วางอยู่บน 4 ฐานพลัง ได้แก่ ฐานพลังสร้างสรรค์ ฐานพลังปรับตัว ฐานพลังร่วมมือ และฐานพลังแสวงหา อันเป็นหลักการสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละมิติหรือแต่ละด้าน ดังนี้

1. **การจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้วยพลังแสวงหา** ได้แก่ การแสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่ทันสมัยในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่

- การแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ที่มีความสนใจต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น โดยเน้นที่กลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อทั้งภายในและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามจะต้องไม่ปล่อยปละละเลยฐานลูกค้าเก่า ควรแสวงหาวิธีการหรือกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรรักษฐานลูกค้าไว้ให้มากที่สุด เพราะการหาลูกค้าใหม่ใช้ต้นทุนแพงกว่าการขายให้ลูกค้าเก่าหลายเท่า ฐานลูกค้าเก่าสามารถแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ให้กับองค์กรได้ กลยุทธ์นี้เรียกว่า การตลาดแบบบอกต่อ (Word of Mouth Marketing หรือ Viral Marketing) สิ่งสำคัญคือการดูแลลูกค้าอย่างจริงจัง ใช้พลังแสวงหาเพื่อสร้างความหลากหลายที่อัดแน่นไปด้วยคุณภาพมอบให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่แสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า พลังแห่งการบอกต่อก็สามารถส่งผลเสียให้กับองค์กรได้อย่างคาดไม่ถึงเช่นกัน

- การเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกของลูกค้าให้สามารถเข้าถึงสินค้าได้ง่าย โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่เพิ่งก่อตั้งหรือไม่เคยทำการตลาดบนโลกออนไลน์มาก่อน การมีตัวตนในสื่อโซเชียลมีเดียจะเพิ่มความน่าเชื่อถือให้ร้านค้าหรือธุรกิจที่ทำอยู่และยังค้นหาลูกค้าใหม่ได้อีก นอกจากนี้ การซื้อโฆษณา (advertising) อีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยให้เพจหรือเว็บไซต์ออนไลน์เติบโตได้เร็วยิ่งขึ้น เพื่อยอดขายพร้อมกับหาลูกค้าใหม่ไปในตัว ข้อดีของการซื้อโฆษณา คือสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะส่งข้อมูลได้โดยตรง และสอดคล้องตามพฤติกรรมของลูกค้าหรือความต้องการต่าง ๆ รวมไปถึงเลือกกลุ่มเป้าหมายตามหมวดหมู่ประชากรศาสตร์อย่าง อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา เป็นต้น มีระบบช่วยค้นหากลุ่มเป้าหมายได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย สามารถนำมา Retargeting ลดค่าแอดได้ถึง 50% ติดตามผลการค้นหาได้แบบเรียลไทม์ ทั้งยังเลือกได้อีกด้วยว่าต้องการให้ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์แบบใดกับเพจด้วย สามารถสร้าง Brand Awareness หรือสร้าง Lead Generation ได้ด้วย ยิ่งในยุคนี้ที่หลายคนหันมาจับจ้องมือถือกันประหนึ่งว่าเป็นอีกอวัยวะหนึ่งของชีวิต ผู้ประกอบการไม่ควรพลาดโอกาสทองในการทำโฆษณาผ่านช่องทางนี้

- จัดส่งเสริมการขาย (โปรโมชัน) และกิจกรรมทางการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อจากลูกค้า โดยพิจารณาใช้โปรโมชันและกิจกรรมทางการตลาดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด ยกตัวอย่าง ลูกค้าที่เคยกดเข้ามาหน้าเว็บไซต์ของเรา แต่กลับกดออกเพราะไม่พอใจในราคาสินค้า โจทย์นี้เราสามารถเสนอเป็นโปรโมชันลดราคารายเดือนให้กับลูกค้าท่านเดิมได้ หรืออีกกรณีคือ ลูกค้าซื้อสินค้าของเราไปแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องซื้อสินค้าชิ้นเดิมซ้ำ เราอาจจะเสนอเป็นสินค้าเสริมต่อจากสินค้าที่เคยซื้อไปแล้วก็ได้ ดังนั้น “ความเข้าใจลูกค้าในแต่ละกลุ่ม” มีไม่เหมือนกัน ผู้ประกอบการสามารถลงสินค้าตัวใหม่ หรือเสนอขายโปรโมชันได้สะดวกกว่าเดิม หรือจะทำการยิงแอดโฆษณาควบคู่ไปด้วยก็ได้

- แสวงหากระบวนการทำงานที่ช่วยลดขั้นตอนซ้ำซ้อน (Excess Processing) หรืออาจไม่มีความจำเป็นลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนในการดำเนินงานให้เหมาะสม โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้ อาจเป็นการแยกย่อยงานออกเป็นส่วน ๆ การคิดกระบวนการทำงานอีกครั้งหนึ่ง การกำจัดงานที่หนักเกินไป (Workload) หรือการทำงานแบบข้ามแผนก เมื่อขั้นตอนการทำงานลดลง ค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ใช้ก็จะลดลงตามมาด้วย



2. **การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยพลังร่วมมือ** ได้แก่ การสร้างความร่วมมือกับบุคลากร มีการสร้างกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นภาพอนาคตของแต่ละคนร่วมกัน มองเห็นร่วมกันถึงนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy) แผนฉุกเฉิน (Crisis Management Plan) และแผนการดำเนินธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ซึ่งทำให้บุคลากรแต่ละคนทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะอะไรขึ้นมาบ้างเพื่อจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. **การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินด้วยพลังปรับตัว** ได้แก่ การปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อไม่ให้มีสินค้าคงเหลือมากเกินไป และพยายามหาวิธี เพิ่มรายได้ให้มากที่สุด เพื่อให้มีเงินหมุนเวียนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ ในขณะเดียวกัน องค์กรควรให้การติดตามคุณภาพของลูกหนี้และรายได้ได้อย่างใกล้ชิด มีการควบคุมอย่างรัดกุมในการให้เครดิตต่าง ๆ และควรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้เกิดฐานลูกค้าใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้องค์กรยึดติดอยู่กับฐานลูกค้าเดิมที่สร้างความเสี่ยงให้กับองค์กร เป็นแนวทางจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อขจัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) สร้างความมั่นใจให้กับผู้เข้ามาลงทุนถึงความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและการลงทุนต่าง ๆ จากแนวทางการปรับปรุงงบประมาณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

4. **การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยพลังร่วมมือและพลังปรับตัว** ได้แก่ ความร่วมมือกันในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความตระหนักและคุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์กร ส่งเสริมการรับรู้และติดตามนโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ องค์กรจะพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5. **การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วยพลังสร้างสรรค์และปรับตัว** ได้แก่ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่วางนโยบาย กลยุทธ์ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน “ESG” หรือ สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Governance) หรือเรียกว่า ESG Risk

1) Environment (การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม) คือ การเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท โครงการที่ลดการเกิดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และสนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียน ยกตัวอย่าง เช่น การติดตั้ง Solar roof เพื่อใช้พลังงานสะอาด การติดตั้งกระจกที่ดูดซับความร้อนเพื่อลดการใช้พลังงาน การเลือกใช้สารทำความเย็นที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ เพื่อช่วยลดภาวะโลกร้อน การลดการใช้เชื้อเพลิงในการผลิตกระป๋อง และการเพิ่มสัดส่วนการใช้เศษแก้วในการผลิตขวดแก้ว เป็นต้น

2) Social (การจัดการด้านสังคม) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ดูแลความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงมี สัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบด้าน

3) Governance (การจัดการด้านธรรมาภิบาล) คือ การมีนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อต้านการทุจริต ดำเนินงานอย่างโปร่งใส และดูแลผลประโยชน์ผู้มีส่วนได้เสีย

**6. การจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยพลังสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา** ได้แก่ ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาด ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้า และการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาด ความเสี่ยงด้านการจัดการข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และการละเมิดสิทธิ์ข้อมูลส่วนบุคคล ความเสี่ยงจากการบุคคผลภายนอก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยเสนอให้องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน นำเอารูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลังนี้ ไปใช้เป็นหลักการในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และการจัดการความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ โดยประยุกต์ใช้บนพื้นฐานของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง อาจทำได้ตั้งแต่ขั้นตอนกำหนดนโยบายการจัดการความเสี่ยง ภายในองค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ไปจนถึงขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมาเป็นฐานคิดเพื่อศึกษาจนเกิดเป็นรูปแบบการจัดการความเสี่ยงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง 6 มิติ 4 ฐานพลัง แต่ยังมีหัวข้ออื่น ๆ ที่น่าสนใจต่อการศึกษาวเคราะห์สู่การนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสามารถให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปได้ดังนี้

1. การศึกษาเชิงวิเคราะห์องค์กรแห่งความสุขตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
2. ศึกษาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง
3. วิเคราะห์การขับเคลื่อนองค์กรเศรษฐกิจพอเพียงตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

## บรรณานุกรม

- จตุรภัทร วงศ์สิริสถาพร. (2561). การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(3), 3,279-3,300.
- ชลพรรณณ์ เคียนทอง, ภริดา ชัยรัตน์ และ เกวลิน ศิลพิพัฒน์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กร 4.0 ของกองบังคับการตำรวจจราจร. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 17(3), 143-156.
- ทิพวรรณ กลั่นปรีชา. (2563). “ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงด้านการคลังและประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินของกรมควบคุมโรค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. *ปัญญาซีมหาบัณฑิต*. วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พอรัฐ แสงนวล. (2563). การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. *ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ล่องใต้ ไทยแลนด์. *การศึกษาตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง : วิเคราะห์จากหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (ตอนที่ 2)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.longtaithailand.com/news/detail/7128> [12 เมษายน 2567]
- สิริกร อมฤตวาริน และเอนก สุวรรณบัณฑิต. (2565). สุนทรียสนทนา: เครื่องมือของกระบวนการเรียนรู้หลังนวยุคสายกลาง. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, 5(1), 152-161.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR : a model for change in business, government, and our community*. Colorado : Prosci Research.
- Joris, V. D. V. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization : Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *Elsevier Ltd*, 32(1), 373–382.