

การจัดการความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค. เมเนจमेंท์แอนด์ ซัพพลาย จำกัด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ธันวาคม 2558

การจัดการความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค. เมเนจमेंท์แอนด์ ซัพพลาย จำกัด



เอกพงศ์ โชติกมาศ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้เสนอต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ธันวาคม 2558

การจัดการความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค. เมเนจमेंท์แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

เอกพงศ์ โชติกมาศ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบ

อาจารย์ที่ปรึกษา

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชวณ ลิงหรรณ)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ ชีรานุพัฒนา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ ชีรานุพัฒนา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤนาถ ศรารักษ์วานิช)

15 ธันวาคม 2558

© ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผศ.ดร.อดิศักดิ์ ธีรานุพัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ และรศ.ชวภณ สิงห์จรูญ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำที่มีประโยชน์ พร้อมทั้งได้ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.นฤนาถ สราภักย์วานิช ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ และตรวจสอบการค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนจนแนวทางสำหรับการศึกษาค้นคว้า ตำราและแหล่งความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณ บิดาและมารดา ผู้ซึ่งคอยเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้ความรัก ความห่วงใย ความช่วยเหลือและสนับสนุนความสำเร็จทุกด้านในชีวิต ตลอดจนขอบคุณกำลังใจจากทุกท่านที่ได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ที่มีส่วนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจศึกษาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เอกพงศ์ โชติกมาศ
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หัวข้อการค้นคว้าแบบอิสระ

การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์
ซัพพลาย จำกัด

ผู้เขียน

นายเอกพงศ์ โชติกมาศ

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อติศักดิ์ ธีรานูพัฒนา

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากผลการดำเนินงานของบริษัท และสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารและหัวหน้าแผนกของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำนวน 5 คนและจากตัวแทนของผู้ว่าจ้าง จำนวน 2 คน เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานในปัจจุบัน ความเสี่ยงและแนวทางแก้ไขระยะยาวในอนาคต ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้วยแผนภูมิพารโต วิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงด้วยแผนภาพแสดงเหตุและผล และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ

ผลการศึกษาพบว่าบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด มีความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านคู่ค้าหรือลูกค้า และด้านกฎหมาย โดยเมื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิพารโต พบว่า 98% ของความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย ด้านการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านคู่ค้าหรือลูกค้า ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากความบกพร่องของการจัดการ ข้อมูล ผู้ปฏิบัติงาน คู่แข่งและลูกค้า ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของความเสี่ยง พบว่าความเสี่ยงที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ด้านการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะมีระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อการดำเนินงาน มากที่สุด รองลงมาคือด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงินและด้านคู่ค้าหรือลูกค้า ตามลำดับ บริษัทได้กำหนดแนวทางในการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงด้วยวิธีการลดความเสี่ยงซึ่ง

ประกอบด้วยการลดโอกาสการเกิดหรือลดความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับการกำหนดแผนการเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Independent Study Title	Risk Management of S.K.Management and Supply Company Limited
Author	Mr. Akapong Chotikamas
Degree	Master of Business Administration
Advisor	Assistant Professor Dr.Adisak Theeranuphattana

ABSTRACT

The objective of this study was to examine the risk management of S.K. Management & Supply Co.,Ltd.. The secondary data were collected by considering the company's overall performance and the in-depth interview with a total of 7 participants; five of them included the executive and the division chiefs, and two of them included Employer's Representatives. The data collection aimed to acknowledge current implementations, risks, and long-term solutions in the long run; identify and prioritize the risks by using a Pareto chart; analyze the risk factors by using Cause and Effect Diagrams; and prioritize the risks by using Failure Mode and Effect Analysis.

Based on the findings of this study, it was concluded that there were 6 risks faced by S.K. Management & Supply Co.,Ltd. as follow: Operational risk; Financial risk; Personnel risk; Competitive risk; Customer risk; and Legal risk. According to the Parato chart prioritizing the risks, it was found that 98 percent of business risk consisted of competitive, operational, financial, and customer risk. Main causes of these risks were derived from the lack of effective management, information, operators, competitors, and customers. The result of Failure Mode and Effect Analysis showed that the most significant risk was competitive risk, which caused greatest effects on implementation, followed by operational, financial, and customer risk respectively. The company had determined solutions to problems and prevented the risks with the risk reduction methods, which were to decrease their possibilities to happen, or to decrease any damage or any effects that they could make. The company, therefore, created the controlling system to prevent mistakes in the process and conducted plans to be well-prepared for any urgent situations.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
ABSTRACT	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	3
1.4 นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดเรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร	4
2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 ระเบียบและวิธีการศึกษา	18
3.1 ขอบเขตการศึกษา	18
3.2 วิธีการศึกษา	19
3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	20
3.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	20
3.3 สถานที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยและรวบรวมข้อมูล	21
3.4 ระยะเวลาในการศึกษา	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บทที่ 4 ผลการศึกษา	22	
4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	22	
4.2 การระบุความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	24	
4.3 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของ บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	28	
4.4 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภาพสาเหตุและผล	36	
4.5 ผลการประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ	41	
4.6 ผลการตอบสนองและควบคุมความเสี่ยง	71	
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79	
5.1 สรุปผลการระบุความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	79	
5.2 สรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง	78	
5.3 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	80	
5.4 สรุปผลการตอบสนองและการจัดควบคุมความเสี่ยง	83	
5.5 การอภิปรายผล	86	
5.6 ข้อเสนอแนะ	94	
บรรณานุกรม	105	
ภาคผนวก	107	
ภาคผนวก ก	ระเบียบการปฏิบัติงานเรื่องการเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	108
ภาคผนวก ข	ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์	114
ภาคผนวก ค	หนังสือยินยอมให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา และเผยแพร่ผลการศึกษา	116
ประวัติผู้เขียน	118	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนพนักงานที่ถูกส่งคืนก่อนกำหนดสะสมระหว่างเดือนม.ค.-ต.ค. 2557	2
ตารางที่ 2.1 ประเภทและแหล่งที่มาของความเสี่ยง	6
ตารางที่ 2.2 ตารางสำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยการเกิด	8
ตารางที่ 2.3 การซึ่บ่งอันตรายและประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี FMEA	13
ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การประเมินผลความรุนแรงของผลกระทบ (S)	14
ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การประเมินผลโอกาสการเกิดขึ้นของข้อบกพร่อง (O)	14
ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การประเมินผลการตรวจจับของระบบควบคุม (D)	14
ตารางที่ 4.1 แสดงอัตราค่าบริการของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	24
ตารางที่ 4.2 แสดงระยะเวลาการให้เครดิตของลูกค้าบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	25
ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยการเกิดของปัญหาในการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	28
ตารางที่ 4.4 แสดงการสรุปปัญหาและความรุนแรงของปัญหาในการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	35
ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงหายของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	42
ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ด้วยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ	52
ตารางที่ 4.7 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามระดับความเสี่ยง R.P.N แยกตามประเภทความเสี่ยง	67
ตารางที่ 4.8 แผนการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	74
ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินงานด้านการตลาดของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	98
ตารางที่ 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขการขาดสภาพคล่อง	102

สารบัญภาพ

	หน้า	
ภาพที่ 1.1	แสดงจำนวนพนักงานที่ให้บริการลูกค้าระหว่างเดือนม.ค. 2555- ต.ค. 2557	2
ภาพที่ 4.1	แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	23
ภาพที่ 4.2	แผนภูมิพาเรโตแสดงปัญหาจากการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด	36
ภาพที่ 4.3	แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านการปฏิบัติงาน	37
ภาพที่ 4.4	แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านการเงิน	38
ภาพที่ 4.5	แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านการแข่งขัน	39
ภาพที่ 4.6	แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านเศรษฐกิจ	40
ภาพที่ 4.7	แผนภูมิแสดงความสำคัญของปัญหาเรียงตามลำดับค่า R.P.N ของแต่ละปัญหา	69
ภาพที่ 4.8	แผนภูมิแสดงความสำคัญของปัญหาเรียงตามลำดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง	70
ภาพที่ 4.9	กราฟแสดงจำนวนพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนดตั้งแต่เดือนมกราคม-ตุลาคม 2558	78

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 1

บทนำ

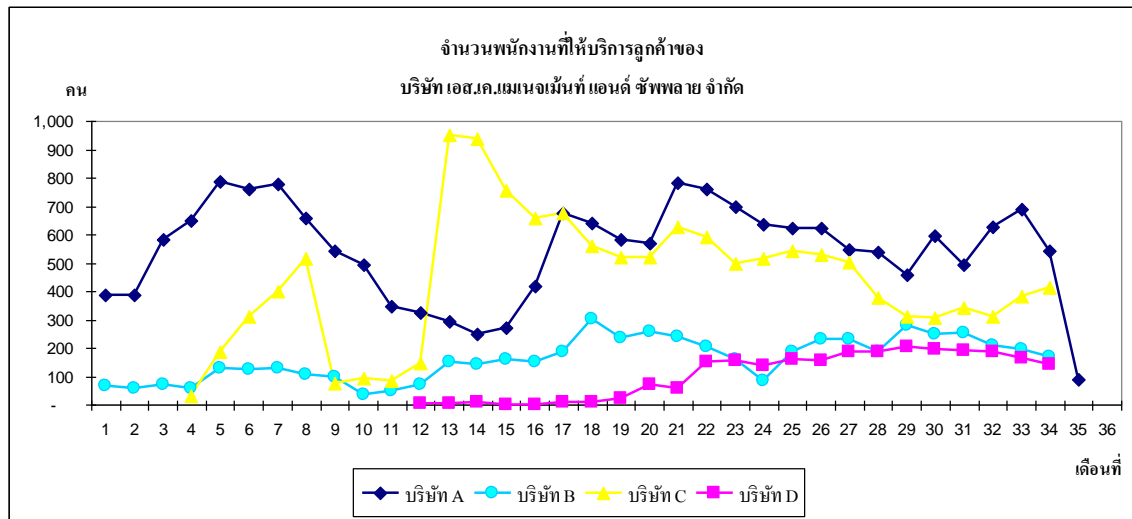
1.1 หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันบริษัทต่างๆ ได้หันมาใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานกันมากขึ้น โดยไม่ได้จำกัดอยู่แค่พนักงานทำความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยเท่านั้น แต่ได้ขยายไปถึงพนักงานผลิต พนักงานขับรถ พนักงานขนส่งสินค้า และพนักงานทั่วไปเป็นต้น เหตุผลหนึ่งมาจากความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนสูง บริษัทต่างๆ จึงต้องใช้วิธีการในการเพิ่มหรือลดคนที่ยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด อีกทั้งสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่มากขึ้นทั้งจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2556) ผู้ประกอบการต้องควบคุมต้นทุนเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ทำให้แนวโน้มการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติที่ทำการสำรวจในเดือนกันยายน 2557 พบว่ามีกำลังแรงงานประมาณ 39 ล้านคน มีผู้ว่างงานจำนวน 3 แสนคน (คิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 0.8) โดยความต้องการแรงงานเดือนตุลาคม 2557 มีแนวโน้มอัตราเพิ่มขึ้นจากเดือนกันยายน ถึงร้อยละ 25.76 ซึ่งอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานด้านการประกอบ แรงงานบรรจุกิจมี ความต้องการแรงงานมากที่สุด ร้อยละ 39.26 (กรมการจัดหางาน, 2557)

แต่ในขณะเดียวกันสถานการณ์การเลิกจ้างพนักงานในเดือนกันยายน 2557 ก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาสาเหตุที่พนักงานถูกเลิกจ้างมากที่สุดแล้วคือ นายจ้างปิดกิจการ คิดเป็นร้อยละ 45.64 และนายจ้างลดจำนวนพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 31.93 (กรมการจัดหางาน, 2557) จากสถิติดังกล่าว แสดงถึงความไม่แน่นอนของความต้องการด้านแรงงาน ซึ่งถ้าหากเป็นบริษัทที่ทำกิจการด้านรับจ้างเหมาแรงงาน จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านความผันผวนของความต้องการแรงงานเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถดำเนินงานของกิจการต่อไปได้

บริษัท เอส.เค. เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบครบวงจร ให้แก่ลูกค้าในหลากหลายกลุ่มธุรกิจ ทุกระดับองค์กรทั้งที่เป็นบริษัทข้ามชาติและบริษัทกึ่งข้ามชาติ มีสำนักงานกระจายอยู่ในพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่จังหวัดลำพูน พิชญ์โลก พิจิตรและสมุทรปราการ มีพนักงานที่ให้บริการประมาณ 3,200 คน โดยส่วนใหญ่เป็นการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าที่เป็น โรงงานอุตสาหกรรมทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑลและภาคเหนือ ซึ่งมีจำนวน 14 บริษัท (รายงานประจำเดือน บริษัทเอส.เค. เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด, 2557) บริษัทฯ จะ

จัดหาพนักงานให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมเหล่านั้น ตามระยะเวลาที่แต่ละบริษัทต้องการ โดยสัญญา เป็นช่วงที่กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งผู้ใช้บริการหลักที่มีจำนวนพนักงานที่จัดหาให้ตั้งแต่ 100 คน ขึ้นไป มีทั้งหมด 4 ราย โดยจำนวนพนักงานที่ผู้ใช้บริการว่าจ้างให้บริษัทฯ จัดหาให้ในช่วงมกราคม พ.ศ. 2555 – ตุลาคม พ.ศ. 2557 แสดงดังรูปที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนพนักงานที่ให้บริการลูกค้าระหว่างเดือนม.ค. 2555 – ต.ค. 2557
ที่มา : บริษัท เอส.เค. เมเนจमेंท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (31 ต.ค. 2557)

จะเห็นได้ว่าความต้องการพนักงานในแต่ละเดือนมีจำนวนไม่คงที่ โดยบ่อยครั้งที่บริษัทประสบปัญหาการถูกคืนพนักงานก่อนกำหนด ทำให้บริษัทต้องมีภาระในการจัดหาที่ทำงานใหม่ให้กับพนักงานหรือจ่ายเงินชดเชยตามที่พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานกำหนด ซึ่งในปี 2557 บริษัทถูกคืนพนักงานก่อนกำหนดจำนวนมากจากผู้ว่าจ้าง 2 ราย เนื่องจากคำสั่งซื้อจากลูกค้าของผู้ว่าจ้างลดลง ตามตารางที่ 1.1

บริษัท	พนักงานที่ถูกส่งคืน (คน)
A	518
B	233

ตารางที่ 1.1 จำนวนพนักงานที่ถูกส่งคืนก่อนกำหนดสะสมระหว่างเดือนม.ค. – ต.ค. 57
ที่มา : บริษัท เอส.เค. เมเนจमेंท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (31 ต.ค. 57)

ซึ่งสาเหตุหลักที่ผู้ว่าจ้างส่งคืนก่อนกำหนดคือการลดกำลังการผลิตของผู้ว่าจ้างเนื่องจากคำสั่งซื้อลดลงหรือสภาพทางเศรษฐกิจไม่ดีและส่วนหนึ่งเกิดจากพนักงานของบริษัทไม่ผ่านการทดลองงาน แต่ในขณะเดียวกันในบางช่วงเวลาของปีพ.ศ. 2557 ก็มีความต้องการพนักงานจากผู้ว่าจ้างโดยรวมสะสมจำนวน 300 คน แต่บริษัทสามารถตอบสนองได้ทันทีจำนวน 50 คน ทำให้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ว่าจ้าง บริษัทฯ จึงต้องหาพนักงานเพิ่ม ทำให้พบปัญหาว่าพนักงานในพื้นที่หายากขึ้น บริษัทฯ จึงต้องออกนอกพื้นที่เพื่อหาพนักงาน ทำให้ต้นทุนในการสรรหาพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่าปีพ.ศ. 2556 ถึง 10% (ฝ่ายบัญชี บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด, 2557) จะเห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจด้านรับจ้างเหมาแรงงานนั้น มีความเสี่ยงจากความผันผวนของความต้องการด้านแรงงาน และยังส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานด้านอื่นๆ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นมีทั้งปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจและต้องการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพื่อประยุกต์ใช้กับบริษัทฯ ให้มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ยงจากผู้ว่าจ้างของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

1.4 นิยามศัพท์

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดแนวทางที่ใช้ในการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด หมายถึง บริษัทที่ให้บริการด้านการจัดหาพนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้รับค่าแรงเป็นรายวัน ให้แก่ลูกค้าในจังหวัดลำพูน พิชณุโลก พิษณุโลก และสมุทรปราการ ตั้งอยู่ที่ ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด” ผู้ศึกษาได้ศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิดเรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร

2.1.1 ความหมายของการจัดการความเสี่ยง

สายพิณ ชินตระกูลชัยและณรงค์ ป้อมหลักทอง (2555) ให้ความหมายของ ความเสี่ยง ว่าเป็นโอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินกิจการแตกต่างจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ แล้วส่งผลกระทบต่อระดับมูลค่าขององค์กร โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมี 2 ลักษณะ คือ

- 1) ความเสี่ยงทางด้านลบ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในทางลบต่อองค์กร ทำให้มูลค่าขององค์กรลดลง และเกิดความเสียหายขึ้น
- 2) ความเสี่ยงทางด้านบวก เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในทางบวกต่อองค์กร ทำให้มูลค่าขององค์กรเพิ่มขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.2 ประเภทของความเสี่ยง

สายพิณ ชินตระกูลชัยและณรงค์ ป้อมหลักทอง (2555) กล่าวว่าประเภทของความเสี่ยง อาจทำได้ในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้วิเคราะห์ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และนำไปประยุกต์ใช้งานสำหรับการบริหารจัดการ โดยทั่วไปจึงแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงจากภายในองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการจัดการ ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการผลิต และความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
- 2) ความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงจากภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงจากทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายการเงินและการคลัง เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ อาจทำให้องค์กรตกอยู่ภาวะมีความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ขององค์กรได้

2.1.3 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสจากการคาดการณ์และลดผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือเพื่อสร้างมูลค่าขององค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ (คู่มือบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2555)

2.1.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่ใช้ในการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง (วิมุต วานิชเจริญธรรม, 2555) ดังนี้

1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใด ของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

การระบุความเสี่ยง องค์กรต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับตัวองค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่ล้อมรอบองค์กรนั้นอยู่ ซึ่งกระบวนการค้นหาความเสี่ยงที่อาจคุกคามองค์กรได้นั้น สามารถวิเคราะห์ได้จากสองด้าน คือ วิเคราะห์โดยพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Source Analysis) และวิเคราะห์โดยมองปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (Problem Analysis)

การวิเคราะห์โดยแหล่งที่มา ปัจจัยเสี่ยงนั้นอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งที่มาของความเสี่ยงจำแนกออกเป็นกลุ่มหลัก (วิมุต วานิชเจริญธรรม, 2555) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ประเภทและแหล่งที่มาของความเลียง

ประเภท	ตัวอย่างความเลียง	แหล่งที่มา
การเมือง (Political)	ผู้ว่าจ้างลดจำนวนพนักงานเนื่องจากลดกำลังการผลิตจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง	นโยบายของรัฐบาล ความขัดแย้งทางความคิดการเมืองและความรุนแรงหรือความไม่สงบทางการเมือง
สภาพแวดล้อม (Environmental)	ผู้ว่าจ้างคืนพนักงานจากการหยุดกิจการชั่วคราวเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการกระทำของกิจการที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	มลภาวะในด้านต่างๆ กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม นโยบายองค์กรในด้านสิ่งแวดล้อม ทัศนคติของสาธารณะ
ตลาด (Market)	ผู้ว่าจ้างปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานจากยอดขายสินค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงตามความต้องการของผู้บริโภค	อุปสงค์ตลาดที่แปรเปลี่ยน ความพึงพอใจของผู้บริโภค
เศรษฐกิจ (Economic)	ผู้ว่าจ้างปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานจากยอดขายสินค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงตามสภาพเศรษฐกิจ	นโยบายเศรษฐกิจของภาครัฐ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ
การเงิน (Financial)	ผู้ว่าจ้างคืนพนักงานจากการเลิกกิจการ	ภาวะล้มละลาย การประกันภัยหรือประกันความเสี่ยง
ธรรมชาติ (Natural)	ผู้ว่าจ้างคืนพนักงานเนื่องจากหยุดการผลิตจากปัญหาภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม	แผ่นดินไหว น้ำท่วม สึนามิ ปรากฏการณ์ทางภูมิภาคที่พยากรณ์ไม่ได้
คน (Human)	พนักงานลาออกจากการไม่พอใจสวัสดิการ หรือการได้ทำงานในบริษัทที่ไม่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต	ความผิดพลาดต่างๆ การทะเลาะเอาใจใส่ ความเหนื่อยล้า ปัญหาด้านการสื่อสาร วัฒนธรรม

การวิเคราะห์โดยมองปัญหา เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มองแต่ด้านความเสียหายหรือ การขาดทุน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม (วิมุต วาณิชเจริญธรรม, 2555) ได้แก่

- ความเสียหายที่เกิดโดยตรงจากปัจจัยเสี่ยง เช่น ภัยธรรมชาติ
- ความเสียหายโดยอ้อมจากปัจจัยเสี่ยง เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง
- ความเสียหายที่นำมาซึ่งภาระผูกพันหรือหนี้สิน
- ความเสียหายต่อบุคลากรซึ่งองค์กรต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย

ในการศึกษานี้ เพื่อให้การค้นหาค่าความเสี่ยงครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้สังเคราะห์ ประเภทความเสี่ยงตามแนวคิดของสายพิณ ชินตระกูลชัยและณรงค์ ป้อมหลักทองและวิมุต วาณิชเจริญธรรม โดยแบ่งความเสี่ยงแยกตามแหล่งในการเกิดเป็น 7 ประเภท ได้ดังนี้

1.1) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

1.2) ความเสี่ยงจากบุคลากร (Human Resource Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่พร้อมของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและประสิทธิภาพของการทำงาน

1.3) ความเสี่ยงจากการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน ความผิดพลาดจากการเบิกจ่ายและสภาพคล่องทางการเงิน

1.4) ความเสี่ยงจากสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากสถานะการแข่งขันและบริษัทคู่แข่ง

1.5) ความเสี่ยงจากคู่ค้า หรือลูกค้า (Supplier /Customer Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากบริษัทคู่ค้าและผู้ส่งมอบงานให้กับองค์กร

1.6) ความเสี่ยงจากกฎระเบียบ กฎหมาย (Regulatory/Legal Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการบังคับใช้กฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.7) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจการเมือง (Economic / Political Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจและการเมืองแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ความเสี่ยงทั้ง 7 ประเภทข้างต้นนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ การปฏิบัติงาน บุคลากรและการเงิน และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานะการแข่งขัน คู่ค้าหรือลูกค้า กฎระเบียบ กฎหมายและเศรษฐกิจการเมือง ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ตารางสำหรับวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยการเกิด

ประเภทของความเสี่ยง		วัตถุประสงค์			
		เรื่องที่ 1	เรื่องที่ 2	เรื่องที่ 3	เรื่องที่ 4
ปัจจัยภายใน	การปฏิบัติงาน				
	บุคลากร				
	การเงิน				
ปัจจัยภายนอก	สถานะการแข่งขัน				
	คู่ค้า หรือลูกค้า				
	กฎระเบียบ กฎหมาย				
	เศรษฐกิจการเมือง				

2) การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

2.1) การประเมินความเสี่ยง หมายถึงการคาดคะเนหรือคำนวณ โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งมีประโยชน์ดังนี้

- เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน
- เพื่อใช้ในการพิจารณากำหนดจุดการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ
- เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน โดยการเปรียบเทียบมูลค่าความเสียหายกับค่าใช้จ่ายในการควบคุม
- เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่อาจนำไปสู่ความเสียหาย หรือความไม่สำเร็จของงานอย่างเป็นระบบ มี 4 ขั้นตอน คือ

- การพิจารณาสาเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย
- การประเมินความเสี่ยงและความเสียหาย
- การพิจารณาวิธีการควบคุมความเสี่ยงและความเสียหาย
- การประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม

3) การบริหารจัดการความเสี่ยง

เมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงรวมถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นหรือมีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่างๆเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ โดยที่ระดับดังกล่าว ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบกำหนดขึ้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้น ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือมีกิจกรรมควบคุมแล้วแต่ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับความเสี่ยงนั้น หน่วยงานจะต้องวางแผนจัดการและ ควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้รับจากมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าคุ้มค่าหรือไม่ โดยในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมายคือ

- ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ
- ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

2.1.5 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

แนวทางการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบของความเสี่ยง

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2557) คือ

- 1) การยอมรับ (Take) คือความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่
- 2) การดูแลแก้ไข (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขการควบคุมที่มีอยู่
- 3) การยกเลิก (Terminate) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดขอดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น
- 4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เป็นต้น

2.1.6 การควบคุมความเสี่ยง

การควบคุมความเสี่ยง คือ การกำหนดนโยบายและกระบวนการปฏิบัติที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงนั้นถูกจัดการอย่างเหมาะสม นอกจากนี้การควบคุมความเสี่ยงยังหมายถึงการกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นนโยบาย วิธีปฏิบัติและคำสั่งต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพื่อเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การควบคุมความเสี่ยงยังรวมถึงกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ค้นพบ หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ตามผลการประเมินความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา

การควบคุมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่องค์กรจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ ดังนั้นในการกำหนดการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหารต้องพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร อาจใช้กิจกรรมควบคุมเดียวเพื่อใช้ในการตอบสนองความเสี่ยงจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลงานซึ่งวัดการเข้าออกงานของพนักงาน เป็นสิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพการตอบสนองของผู้บริหารต่อคู่แข่งในการเลือกคนและการขาดประสิทธิภาพในค่าตอบแทนพนักงาน การฝึกอบรมรวมถึงโปรแกรมการพัฒนา เมื่อสร้างการตอบสนองความเสี่ยงใหม่ขึ้นผู้บริหารพิจารณากิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีเพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าการตอบสนองใหม่นี้จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้าม อาจมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณากิจกรรมควบคุมหลาย ๆ อย่างที่สัมพันธ์กับการตอบสนองความเสี่ยง สำหรับประเภทของการควบคุมความเสี่ยงนั้นแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การควบคุมแบบป้องกัน เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่นการอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้พนักงานที่มีความรู้และจริยธรรม

2) การควบคุมแบบค้นพบ เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับและการรายงานข้อบกพร่อง การตรวจสอบ ฯลฯ

3) การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4) การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กิจกรรมการควบคุมจะเกิดขึ้นตลอดองค์กรในทุกระดับชั้นและในทุกหน้าที่ โดยทั่วไปแล้วเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสองอย่างคือ นโยบายหรือสิ่งที่ควรจะทำและกระบวนการที่รองรับนโยบายในหลาย ๆ ครั้งพบว่า นโยบายมักสื่อสารกันโดยวาจา ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะทำให้เกิดผลเป็น

รูปธรรมได้ดีในองค์กรขนาดเล็กเพราะมีความใกล้ชิดกันในการดำเนินงานแต่หากองค์กรขนาดใหญ่ นโยบายต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเพื่อให้ถูกนำไปปฏิบัติโดยตลอดอย่างถูกต้องและ ยั่งยืน

2.1.7 แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagrams)

แผนภูมิพาเรโต เป็นเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยการ นำเอาปัญหาเหล่านั้นมาแบ่งแยกประเภท แล้วเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลจากมากไปน้อย โดย แผนภูมิพาเรโตเป็นการรวมกราฟพื้นฐาน 2 ชนิด คือ กราฟคอลัมน์หรือกราฟแท่งและกราฟเส้น โดย กราฟแท่งมีการจัดการลำดับความสูงของแต่ละแท่งให้เรียงลดหลั่นกันจากซ้ายไปขวา ส่วนกราฟเส้น มีไว้เพื่อแสดงค่าสะสมของความสูงของคอลัมน์ต่างๆจากซ้ายไปขวา ประโยชน์ของแผนภูมิพาเรโต ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหาเร่งด่วน ปัญหารองตามลำดับ โดยทำให้เข้าใจถึงลำดับ ความสำคัญของปัญหานั้นๆ ได้ทันที (จุฑามาศ รัตนกุลและมานพ เรียวเดชะ, 2555) ในการศึกษานี้ ผู้ ศึกษาจึงได้เลือกใช้แผนภูมิพาเรโตในการระบุปัญหาหรือความเสียหายที่สำคัญขององค์กร

2.1.8 แผนภูมิแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

แผนภูมิแสดงเหตุและผล เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ ซึ่งทำให้คุณภาพ เปลี่ยนแปลงกับผลที่เกิดโดยรวมไว้ในลักษณะแผนภาพที่คล้ายกับก้างปลา จึงนิยมเรียก “ผังก้างปลา” หรือบางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “แผนภูมิอิชิกาวา” (Ishikawa Diagram) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้หาสาเหตุ ที่แท้จริงของปัญหาในระดับรายละเอียด โดยจะต้องทราบปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนจากการรวบรวมข้อมูล จัดเรียงข้อมูล โดยเลือกปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดมาแก้ไขก่อน แล้วมาระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหา ค่อยๆระบุสาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา ปัญหาหรือผลลัพธ์ ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา ส่วน สาเหตุ จะแยกย่อยออกเป็น ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา) สาเหตุหลัก สาเหตุย่อย ซึ่ง สาเหตุของปัญหาจะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรองและก้างรองเป็น สาเหตุของก้างหลัก จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุปัญหา ซึ่ง แผนภูมิแสดงเหตุและผลนั้น มักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการระดมสมองของสมาชิกอย่างเป็นหมวดหมู่ และสามารถนำไปใช้ วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้มากมาย ทั้งในหน้าที่การงาน สังคม หรือแม้แต่กระทั่งในชีวิตประจำวัน และ แสดงให้เห็นสาเหตุต่างๆ ของปัญหา ผลที่เกิดขึ้นที่มีมาอย่างต่อเนื่องจนถึงแก่นของปัญหาอย่าง แท้จริง (จุฑามาศ รัตนกุลและมานพ เรียวเดชะ, 2555) ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาจึงได้เลือกใช้แผนภูมิ แสดงเหตุและผล ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่สำคัญขององค์กร

2.1.9 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ

1) ความหมายของการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ

การวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบตามความหมายของ AIAG (Automotive Industry Action Group, 2001) คือ กลุ่มของกิจกรรมเชิงระบบประการหนึ่ง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

- ระบุและประเมินถึงแนวโน้มของข้อบกพร่องของกระบวนการหนึ่งและผลกระทบจากข้อบกพร่องดังกล่าว

- การบ่งชี้ถึงการปฏิบัติการที่สามารถกำจัดหรือลดโอกาสการเกิดข้อบกพร่อง

- การดำเนินการจัดทำกระบวนการทั้งหมดในรูปแบบเอกสาร

FMEA จะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเสียหายหรือสาเหตุที่จะนำไปสู่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ที่มาจากการออกแบบ การผลิตหรือการบริการ จากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ผลกระทบของความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น แล้วหาวิธีการป้องกันการเกิดความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2) การวิเคราะห์หน้าที่ของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

เริ่มจากการกำหนดกระบวนการที่ต้องการศึกษา แล้วบ่งชี้หน้าที่ของกระบวนการ โดยวิเคราะห์สิ่งที่จะทำให้หน้าที่ของกระบวนการดังกล่าวไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งหมายถึงข้อบกพร่องที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเรียกคุณลักษณะข้อบกพร่องนี้ว่า ลักษณะของข้อบกพร่องของกระบวนการ นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงแนวความคิดการทำงานของกระบวนการ เพื่อการกำหนดสาเหตุที่มีความเป็นไปได้ที่ทำให้เกิดลักษณะของข้อบกพร่อง รวมถึงการบ่งชี้ถึงลูกค้านี้ของกระบวนการ โดยลูกค้าในที่นี้จะหมายถึงกระบวนการที่ขายน้ำ จนถึงผู้ใช้รายสุดท้ายและจากลูกค้าที่กำหนดนี้เองจะทำให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ลูกค้าเนื่องจากลักษณะของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

เมื่อทำการวิเคราะห์หน้าที่ของกระบวนการเพื่อกำหนดลักษณะข้อบกพร่องและได้กำหนดถึงสาเหตุของลักษณะข้อบกพร่อง ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วผู้วิเคราะห์จะต้องทำการประเมินความเสี่ยง (Risk) โดยอาศัยตัวเลขประเมินลำดับก่อนหลังของความเสี่ยง

(Risk Priority Number ; RPN) คือ $RPN = S \times O \times D$ โดย

S = ความรุนแรง (Severity) ที่พิจารณาจากผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น

O = โอกาสที่เกิดขึ้น (Occurrence) ของปัญหาที่พิจารณาจากความเป็นไปได้ (Likelihood) ในการเกิดสาเหตุของปัญหา

D = ความสามารถในการตรวจจับ (Detection) ที่พิจารณาได้จากคุณสมบัติด้านความสามารถของระบบการควบคุมที่ใช้ในปัจจุบัน หลังจากการวิเคราะห์ความเสี่ยง RPN ของแต่ละ

ปัญหาแล้วจะพิจารณาว่าปัญหาใดที่มีค่าความเสี่ยงมากๆ มาทำการกำหนดโครงการแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงต่อไป

การพิจารณาเลือกปัญหาเพื่อการแก้ไขป้องกัน ต้องเริ่มจากการพิจารณาถึงปัญหาที่มีความรุนแรงมาก โดยไม่สนใจค่า RPN ว่าจะมีค่ามากน้อยเพียงไร ซึ่งค่าความรุนแรงของปัญหานี้ทำให้ผู้ศึกษาต้องให้ความสนใจต่อการแก้ไขและการป้องกันกระบวนการที่พิจารณาใหม่รวมถึงการลดความรุนแรงลง จากนั้นจึงทำการพิจารณาถึงลักษณะข้อบกพร่องที่มีค่า RPN สูง เพื่อนำมาแก้ไข และในกรณีที่ปัญหามีคะแนน RPN และ S เท่ากัน ให้พิจารณาเลือกปัญหาที่มีความเป็นไปได้ในการเกิดสาเหตุของปัญหามากกว่ามาดำเนินการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขต่อไป

ในการศึกษาเรื่องการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.แมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด นี้ ผู้ศึกษาจึงได้เลือกการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ มาประยุกต์ใช้เพื่อการรับรู้และประเมินถึงแนวโน้มปัญหาของการดำเนินธุรกิจและผลกระทบจากปัญหาดังกล่าว และเพื่อกำหนดแนวทางที่จะสามารถกำจัดทิ้งหรือลดโอกาสการเกิดปัญหานั้นได้ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การขังอันตรายและประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี FMEA

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุของปัญหา	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความสามารถในการตรวจจับ	

สำหรับเกณฑ์การประเมินผลความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสที่เกิดขึ้นและความสามารถในการตรวจจับ ผู้ศึกษาได้อ้างอิงเกณฑ์ของ ธารชุกดา อมรเพชรกุล (2546) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่พิจารณาถึงความรุนแรงหรือความเสียหายในลักษณะที่เป็นมูลค่าความเสียหายและความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ส่วนโอกาสของการเกิดปัญหานั้น ก็เป็นการพิจารณาถึงความถี่ในการเกิดของปัญหา จึงทำให้ผู้ที่ประเมินความเสี่ยงสามารถระบุความรุนแรงและโอกาสของการเกิดได้ชัดเจนและง่าย สำหรับด้านความสามารถในการตรวจจับนั้น ผู้ศึกษาและทีมผู้บริหารของบริษัทเอส.เค.แมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ได้ประชุมร่วมกันแล้ว มี

ข้อสรุปว่า ควรมีการกำหนดระดับความรุนแรง ความถี่ในการเกิดและเปลี่ยนความสามารถในการตรวจจับเป็นความสามารถในการแก้ไข ใหม่เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินงานของธุรกิจ ดังแสดงในตารางที่ 2.4 - 2.6

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การประเมินผลความรุนแรงของผลกระทบ (S)

ระดับคะแนน	ความรุนแรง	ความหมาย
1	น้อยมาก	สูญเสียทางการเงินน้อยกว่า 100,000 บาท ไม่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ
2	น้อย	สูญเสียทางการเงิน 100,001 – 200,000 บาท มีผลกระทบต่อองค์กรเล็กน้อย
3	ปานกลาง	สูญเสียทางการเงิน 200,001 – 500,000 บาท ผู้บริหารไม่ค่อยพอใจ
4	มาก	สูญเสียทางการเงิน 500,001 – 1,000,000 บาท ผู้บริหารไม่พอใจมาก
5	มากที่สุด	สูญเสียทางการเงินมากกว่า 1,000,000 บาท มีผลต่อการดำเนินธุรกิจต่อ

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การประเมินผลโอกาสการเกิดขึ้นของข้อบกพร่อง (O)

ระดับคะแนน	โอกาสเกิด	ความหมาย
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติ ความถี่ทุก 5 – 10 ปี
2	น้อย	สามารถเกิดขึ้นได้แต่น้อยครั้ง ความถี่ ทุก 1- 5 ปี
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส ความถี่ ทุก 1 ปี
4	มาก	เกิดขึ้นได้เป็นปกติ มักเกิดซ้ำบ่อยๆ ความถี่ ทุก 3 เดือน
5	มากที่สุด	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีโอกาสเกิดสูงมาก ความถี่ ทุกเดือน

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การประเมินผลการตรวจจับของระบบควบคุม (D)

ระดับคะแนน	ความสามารถในการแก้ไข	ความหมาย
1	แก้ไขไม่ได้	ไม่สามารถแก้ไขได้เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอก
2	แก้ไขได้ยาก	ใช้เวลาแก้ไขมากกว่า 1 ปี
3	พอแก้ไขได้	แก้ไขเสร็จภายใน 6 เดือน
4	แก้ไขได้ง่าย	แก้ไขเสร็จภายใน 3 เดือน
5	แก้ไขได้ทันที	แก้ไขเสร็จภายใน 1 เดือน

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือ FMEA ผู้ศึกษาไว้หลายกรณี ดังนี้

จุฑามาศ รัตนกุล (2555) ศึกษาการลดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นกับบรรจุภัณฑ์ถุงลามิเนตในกระบวนการบรรจุภัณฑ์แปรรูปซูชิแช่แข็ง ซึ่งจากการวิเคราะห์ลักษณะข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นกับถุงลามิเนตโดยใช้แผนภูมิพาเรโตพบว่ามัลักษณะข้อบกพร่องที่สำคัญ 6 ประเภท คือถุงที่ระบายละเอียด ผิด ถุงที่พบเศษกึ่งหลังถาด ถุงที่ระบายละเอียดไม่ครบ ถุงหลวม รอยขีดที่ถุงไม่เรียบ และรอยขีดที่ถุงไม่ตรงตามระยะ การใช้แผนภูมิแสดงเหตุและผลโดยการระดมสมองจากผู้มีประสบการณ์ฝ่ายต่างๆ ร่วมกันวิเคราะห์ข้อบกพร่องทั้งหมด ทำให้ทราบสาเหตุของข้อบกพร่อง แล้วจึงกรองปัจจัยที่คาดว่ามัลอิทธิพลสำคัญต่อลักษณะข้อบกพร่องด้วยตารางวิเคราะห์เหตุและผล (Cause and Effect Matrix) ได้ 5 ปัจจัย ซึ่งสามารถแก้ไขข้อบกพร่องโดยการใช้ค่าพารามิเตอร์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม จากนั้นจึงพิจารณาค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสมของปัจจัยทั้ง 5 นั้น โดยการออกแบบการทดลองแบบแฟกทอเรียล 2^5 แล้วปรับปรุงกระบวนการของพนักงานหน้างานโดยกำหนดให้ใช้ค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสมเป็นมาตรฐานการทำงาน พร้อมทั้งจัดโปรแกรมฝึกอบรมงานระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (On the Job Training) และควบคุมพนักงานหน้างานให้ปฏิบัติตามกระบวนการมาตรฐานนั้น ในช่วงเวลา 4 เดือนแรกหลังการปรับปรุงพบว่าข้อบกพร่องที่เกิดกับถุงลามิเนตลดลงจาก 3.19% ของการบรรจุภัณฑ์แปรรูปซูชิแช่แข็งทั้งหมด เหลือเพียง 0.01%

ศิวัช แก้ววงศา (2555) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ FMEA เพื่อลดข้อผิดพลาดในงานออกแบบทางวิศวกรรมของการบริหารโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาการลดข้อผิดพลาด (Errors) ในการที่จะนำไปสู่การลดการแก้ไขงาน (Rework) ของการออกแบบทางวิศวกรรม (Engineering Design) ของการบริหารโครงการขนาดใหญ่ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์คุณลักษณะความเสียหายและผลกระทบ (Failure Mode Effect Analysis: FMEA) เป็นเครื่องมือหลัก กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ได้เลือกกระบวนการการออกแบบทางวิศวกรรมงานท่อ (Piping Engineering) เป็นกระบวนการหลัก ในการศึกษาเริ่มด้วยการรวบรวมปัญหา และข้อผิดพลาดต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในคุณภาพการออกแบบจากลูกค้า โดยอาศัยการระดมความคิด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา หรือข้อผิดพลาด และการศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่างปัญหาต่างๆ กับผู้รับผิดชอบ จากนั้นจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะความเสียหายและผลกระทบในการวิเคราะห์ข้อผิดพลาดต่างๆ รวมถึงความครอบคลุมในการรวบรวมข้อผิดพลาด ในการปรับปรุงแก้ไขและควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการออกแบบทางวิศวกรรม ในการวิเคราะห์คุณลักษณะความเสียหายและผลกระทบมีการ

ประเมินค่าดัชนีความเสี่ยงของแต่ละข้อผิดพลาดโดยวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งคำนึงถึงความรุนแรงของข้อผิดพลาด โอกาสการเกิดขึ้นของข้อผิดพลาด และการตรวจจับได้ของข้อผิดพลาด ในกรณีที่ข้อผิดพลาดที่มีคะแนนดัชนีความเสี่ยงสูง แสดงถึงมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดนั้น คะแนนดัชนีความเสี่ยงมีค่าอยู่ระหว่าง 1 ถึง 1000 คะแนน ในงานวิจัยนี้ได้เน้นแก้ไขข้อผิดพลาดประเภทวิกฤต ประเภทสำคัญที่มีระดับความรุนแรง 9-10 และค่าดัชนีความเสี่ยงเกินกว่า 100 คะแนนเป็นหลัก ในการแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านั้นมีทั้งการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การจัดระบบรวบรวมข้อมูล การจัดทำเช็คลิสต์ป้องกันข้อผิดพลาด การกำหนดแบบฟอร์มสำหรับตรวจสอบฯลฯ หลังจากทางวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญทำการพิจารณาให้ค่าดัชนีความเสี่ยงหลังจากการปฏิบัติการแก้ไข พบว่าคะแนนดัชนีความเสี่ยงของข้อผิดพลาดต่างๆ ลดลงมาก โดยล้วนมีค่าดัชนีความเสี่ยงต่ำกว่า 100 คะแนนทั้งสิ้น ผลการศึกษายังพบว่า อัตราข้อผิดพลาดในการออกแบบทางวิศวกรรมหลังการแก้ไข ลดลงจากเดิม 4.73% เหลือเพียง 1.25%

สุริยา อุ่มน้อย (2555) ได้ศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างโครงการคอนโดมิเนียมขององค์กร และวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารข้อมูลของบริษัทและเอกสาร บทความ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และนำเอาผลจากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ FMEA (Failure Mode Effects Analysis) และใช้ Balance Scorecard ในการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างโครงการคอนโดมิเนียมขององค์กรนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ 1) เกิดจากการขาดแคลนแรงงานของผู้รับเหมารายย่อยในแต่ละกิจกรรม 2) การบริหารวัสดุก่อสร้างที่ไม่สอดคล้องหรือเพียงพอต่อการใช้งาน 3) การบริหาร Cash Flow ที่ไม่ทันต่อการเบิกจ่าย และ 4) ผู้รับเหมารายย่อยขาดทักษะทางด้านฝีมือแรงงาน ซึ่งในแต่ละปัจจัยมีหลายสาเหตุที่เป็นต้นเหตุให้งานก่อสร้างล่าช้า ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาระยะยาวไว้ 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาระบบการก่อสร้างให้แล้วเสร็จทันตามกำหนดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พัฒนาฝีมือแรงงานทักษะบุคลากรต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพลดการแก้ไขงาน สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการก่อสร้างให้เพียงพอและทันต่อความต้องการใช้งาน และบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องที่เหมาะสมต่อการสนับสนุนงานก่อสร้าง ซึ่งสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ เพิ่มทักษะให้กับพนักงานและผู้รับเหมา พัฒนาระบบการเบิกจ่าย พัฒนาระบบการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบ CRM สำหรับ Supplier ปรับปรุงระบบการบริหาร Cash Flow เพิ่มผลผลิตการก่อสร้าง เพิ่มประสิทธิภาพการก่อสร้าง พัฒนา

กระบวนการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการส่งมอบ สร้างความพึงพอใจลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องมือเครื่องจักร ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และกลยุทธ์พัฒนา เทคโนโลยีในการทำงาน สำหรับนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านตามลำดับความสำคัญ

ในการศึกษาการจัดการความเสี่ยงของ บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด นี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้แนวคิดการจัดการความเสี่ยงเพื่อการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง โดยใช้เทคนิค FMEA เพราะเป็นเครื่องมือทางเทคนิคที่สามารถชี้บ่งและประเมินระดับความเสี่ยงของ ความผิดพลาดทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 3

ระเบียบและวิธีการศึกษา

การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความสุขในการทำงาน โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

3.1 ขอบเขตการศึกษา ได้แก่ ขอบเขตเนื้อหา

3.2 วิธีการศึกษา ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูล

3.3 สถานที่ในการดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

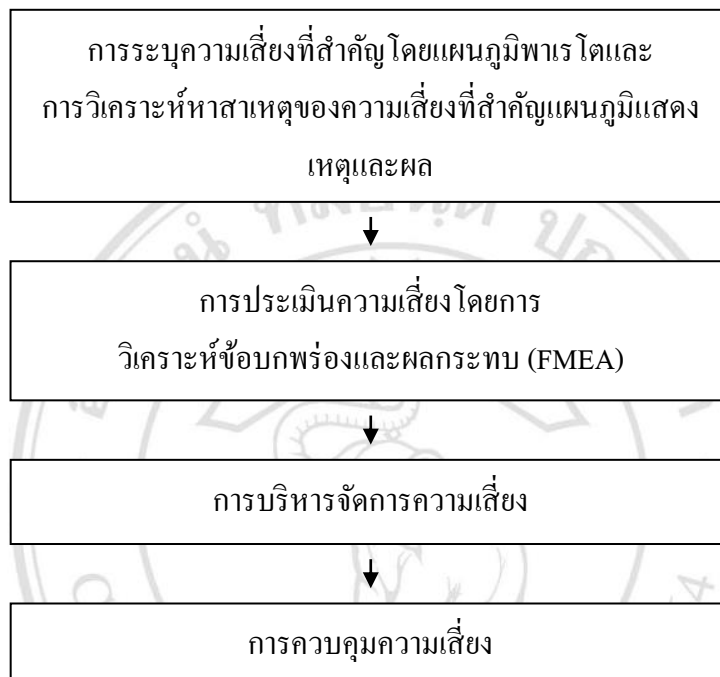
3.1 ขอบเขตการศึกษา

3.1.1 ขอบเขตของเนื้อหา

เนื้อหาการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยผู้ศึกษาจึงเลือกใช้แนวคิดการจัดการความเสี่ยงเพื่อการระบุความเสี่ยง ซึ่งใช้กรอบแนวคิดการกำหนดประเภทความเสี่ยงของ สายพิณ ชินตระกูลชัยและณรงค์ ป้อมหลักทอง (2555) และวิมุต วานิชเจริญธรรม (2555) มาสังเคราะห์แล้วกำหนดประเภทของความเสี่ยงโดยระบุตามตามแหล่งที่มาได้ 7 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน 2) ความเสี่ยงจากบุคลากร 3) ความเสี่ยงจากการเงิน 4) ความเสี่ยงจากสถานะการแข่งขัน 5) ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือลูกค้า 6) ความเสี่ยงจากกฎระเบียบ กฎหมาย และ 7) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจการเมือง โดยรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง ตั้งแต่ มกราคม ปีพ.ศ. 2555 ถึงเดือนธันวาคม ปีพ.ศ. 2557 แล้วใช้แผนภูมิพาเรโตในการกำหนดปัญหาที่สำคัญขององค์กร และเลือกใช้แผนภูมิแสดงเหตุและผล ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่สำคัญขององค์กร จากนั้นจึงประเมินความเสี่ยงโดยเลือกการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure and Effects Analysis, FMEA) มาประยุกต์ใช้เพื่อการรับรู้และประเมินถึงแนวโน้มปัญหาของการดำเนินธุรกิจและผล ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสที่เกิดขึ้นและความสามารถในการตรวจจับ ผู้ศึกษาได้อ้างอิงเกณฑ์ของ ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) มาประยุกต์ใช้

เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจ ตามที่ระบุไว้ในบทที่ 2 โดยกรอบแนวคิดในการศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด แสดงดังนี้

กรอบแนวคิดการศึกษา



ที่มา : จุฑามาศ รัตนกุลและมานพ เรียวเดชะ, 2555

3.2 วิธีการศึกษา

3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากแหล่งข้อมูล ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จากผู้บริหารและหัวหน้าแผนกของบริษัทเอส.เค.แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้จัดการ จำนวน 1 คนพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 3 คนและลูกค้า จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีการคืนพนักงานมากที่สุดสองลำดับแรก เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานในปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางแก้ไขระยะยาวในอนาคต

ข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลผลการประกอบการจากแผนการเงินและบัญชี แผนบุคคลและแผนการตลาดของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด และจากหนังสือ บทความทางวิชาการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาพัฒนาจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาประยุกต์เป็นคำถาม เรื่อง การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

แบบสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพคือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถาม (Structured interview) โดยได้ข้อมูลจากการทบทวนทฤษฎีและกรอบแนวคิดการกำหนดประเภทความเสี่ยง มาสร้างเป็นคำถามปลายเปิด ใช้สัมภาษณ์เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นปัญหาหรือความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้ที่ใช้การสัมภาษณ์ประกอบด้วย

1. คุณวิศิษิต์	ยอดปัญญา	กรรมการผู้จัดการ
2. คุณพัชรินทร์	สิทธิขั้นแก้ว	ผู้จัดการทั่วไป
3. คุณไพสิฐ	พรหมแก้ว	หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี
4. คุณกฤษณ์	บัญญัติ	หัวหน้าฝ่ายสรรหา
5. คุณชาริกา	วิสาปา	หัวหน้าฝ่ายบุคคล
6. คุณอภิชาติ	บุญฤทธิ์	ผู้จัดการฝ่ายสรรหาบุคคลของลูกค้านับบริษัท A
7. คุณวราภรณ์	สุรินทร์	ผู้จัดการฝ่ายสรรหาบุคคลของลูกค้านับบริษัท B

3.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ แล้วนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ประมวลผลแล้วนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา โดยผู้ศึกษาได้ทำการเลือกใช้ แผนภูมิพาร์โต เพื่อการระบุความเสี่ยงที่

สำคัญ แผนภูมิแสดงเหตุและผล เพื่อการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสียหายที่สำคัญ และการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ เป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง โดยวิเคราะห์เพื่อการรับรู้และประเมินถึงแนวโน้มปัญหาของการดำเนินธุรกิจและผลกระทบจากปัญหา และเพื่อกำหนดแนวทางที่จะสามารถกำจัดทิ้งหรือลดโอกาสการเกิดปัญหานั้นได้

3.3 สถานที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยและรวบรวมข้อมูล

บริษัทเอส.เค.แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย ตั้งอยู่ที่ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษานี้ใช้ระยะเวลาศึกษา 11 เดือน คือ ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงพฤศจิกายน 2558



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานผลการดำเนินงานของบริษัท ส่วนข้อมูลปฐมภูมิใช้วิธีการศึกษาดูด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Depth Interview)) จากผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้จัดการ จำนวน 1 คน พนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 3 คน และลูกค้า จำนวน 2 คน เพื่อยืนยันปัญหาและผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา นอกจากนี้ยังแสดงขั้นตอนการดำเนินงานศึกษา โดยอาศัยทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ได้แก่ การระบุความเสี่ยงที่สำคัญโดยแผนผังพาเรโต การหาสาเหตุของความเสี่ยงโดยแผนภาพสาเหตุและผล และการประเมินความเสี่ยงโดย FMEA นำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

1) ลักษณะการให้บริการ

บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ เป็นผู้ประกอบธุรกิจรับจ้างเหมาแรงงานในโรงงาน ซึ่งให้บริการรับจ้างเหมาแรงงานโดยส่งลูกจ้างไปปฏิบัติงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ตามสัญญาที่กำหนดและรับเงินค่าบริการตามสัญญาจากคู่สัญญาเพื่อนำมาจ่ายเป็นค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างอีกต่อหนึ่ง ลูกจ้างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตและเป็นลูกจ้างรายวัน ซึ่งบริษัทฯ มีกลุ่มลูกค้าหลักและระยะเวลาของสัญญาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของลูกค้า เช่น บริษัท C ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมการเกษตร บริษัทฯ จะให้บริการรับจ้างเหมาแรงงานไร้ฝีมือและกึ่งฝีมือ และเป็นสัญญาระยะสั้น ส่วนบริษัท B เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ต้องวางแผนระยะยาวและทำสัญญาเป็นปีเพื่อให้สอดคล้องกับสัญญาจ้างที่บริษัทต้องทำกับลูกจ้าง หรือบริษัท A ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ ทำสัญญาที่มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ขึ้น เป็นต้น

2) การจัดระบบงานในการให้บริการ

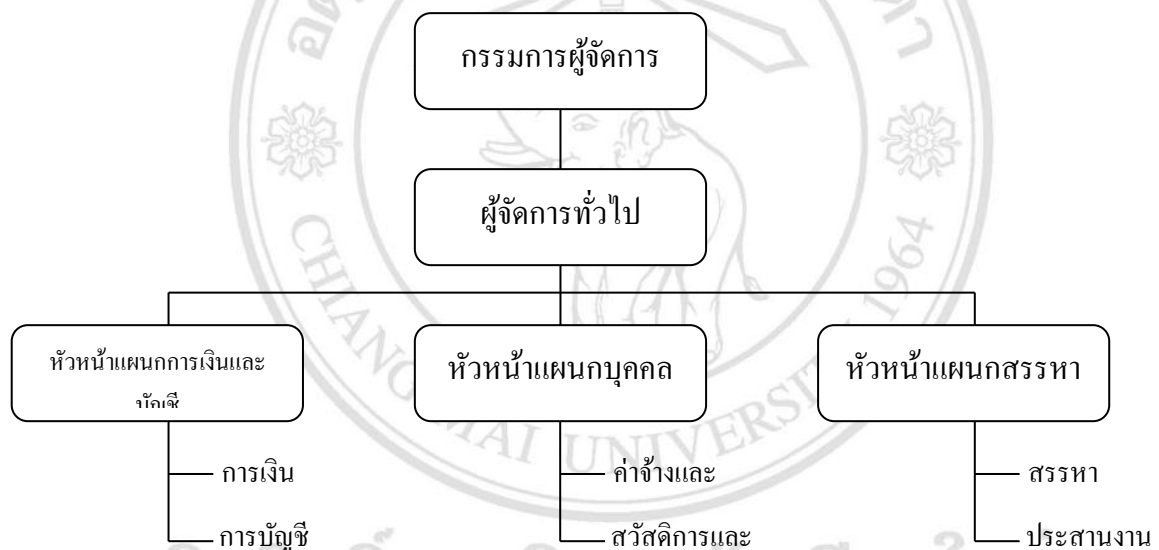
การให้บริการรับจ้างเหมาแรงงานในโรงงานของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ จำกัด เริ่มจากลูกค้าหรือลูกค้ากำหนดคุณสมบัติของลูกค้าหรือพนักงานที่ต้องการแล้วแจ้งบริษัทดำเนินการ ซึ่งโดยทั่วไปแต่ละบริษัทจะมีขั้นตอนดำเนินการเริ่มต้นที่ด้านการตลาดซึ่งเป็นฝ่ายติดต่อกับลูกค้า (โดยทั่วไปคือฝ่ายทรัพยากรบุคคลของลูกค้า) หลังจากทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว จะมีการ

วิเคราะห์ว่าจะหาแรงงานจากที่ใด ซึ่งในอดีตจะไปหาจากต่างจังหวัด แต่ปัจจุบันหาแรงงาน โดยการสรรหาและมีแรงงานต่างด้าวมากขึ้น เมื่อได้แรงงานตามที่ลูกค้าต้องการแล้วก็จะส่งไปทำงานกับลูกค้า โดยประสานงานกับลูกค้าเพื่อติดตามดูแลลูกจ้างที่ส่งไปทำงาน เป็นระยะๆ ในลักษณะของ After Sales Service ขณะเดียวกันบริษัทต้องจ่ายค่าจ้างและดูแลสวัสดิการของ ลูกจ้างอย่างต่อเนื่องรวมถึง การจัดการแรงงานสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

3) โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างของบริษัทฯ แบ่งเป็น 3 ฝ่ายดังรูปที่ 4.1 ประกอบด้วย 1) ฝ่ายการเงินและบัญชี 2) ฝ่ายบุคคล 3) ฝ่ายสรรหา บริษัทมีบุคลากรเป็นพนักงานในสำนักงาน 30 คน และแรงงาน 2,500 คน

ภาพที่ 4.1 แผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด



4) การจัดการการเงิน

การจ่ายเงินค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างมี 3 แบบ คือ 1) ตัดงวดค่าจ้างโดยคิดค่าจ้างและค่าบริการแล้ววางบิล เรียกเก็บจากลูกค้า เมื่อลูกค้าตรวจสอบความถูกต้องและจ่ายเงินให้บริษัท บริษัทจึงจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้าง ตัวอย่างเช่น ตัดงวดค่าจ้างวันที่ 1-15 และลูกค้าจ่ายให้หลังวันที่ 25 บริษัทนำไปจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันสิ้นเดือน ซึ่งส่งผลให้บริษัทต้องกำหนดการจ่ายค่าจ้างให้สอดคล้องกันโดยลูกจ้างที่เริ่มทำงานก่อนวันที่ 16 จ่าย ค่าจ้างสิ้นเดือนนั้น แต่ถ้าเริ่มทำงานหลังวันที่ 16 จ่ายสิ้นเดือนถัดไป เป็นต้น 2) ตัดงวดค่าจ้างโดยคิดค่าจ้างและ ค่าบริการแล้วจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างพร้อมเรียกเก็บและรับเงินจากลูกค้าในวันเดียวกัน 3) ตัดงวดค่าจ้างโดยคิด ค่าจ้างและค่าบริการแล้วจ่ายค่าจ้างให้แก่

ลูกจ้างพร้อมวางบิลเรียกเก็บจากลูกค้าโดยให้เครดิต 15 วัน, 30 วัน หรือ 45 วันขึ้นอยู่กับลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่บริษัทใช้แบบที่ 2 และ 3 เนื่องจากการหาแรงงานได้ยากขึ้นจึงต้องแข่งขันกันด้วยการจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัท ต้องใช้บริการด้านการเงินจากสถาบันการเงินในรูปแบบของการกู้เงิน โดยใช้บัญชีลูกหนี้ค้ำประกัน ซึ่งจะใช้ ใบรับวางบิลของลูกค้าเป็นหลักประกันและรับเงินได้ 80% ของยอดวางบิล สำหรับแบบที่ 1 นั้นยังคงใช้บ้างกับ ลูกค้าที่ใช้บริการกันมาเป็นเวลานาน

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจรับจ้างเหมาแรงงาน มีปัญหาในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ทั้งด้านตลาดแคลนแรงงานภายในประเทศ การแข่งขันกันของธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายคุ้มครองแรงงานในด้านต่างๆ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

4.2 การระบุความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

ผลการรวบรวมปัญหาที่สำคัญของบริษัทฯ ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่พ.ศ. 2555 – 2557 จากกรทบทวนข้อมูลทุกัญมิ ได้ผลดังนี้

1) สถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากอุปสงค์ด้านแรงงาน เพราะหลายธุรกิจเลือกใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานเพื่อลดต้นทุนและลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ จึงเกิดธุรกิจรับจ้างเหมาแรงงานใหม่เพิ่มมากขึ้น และเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะการเสนอราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า โดยไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนการดำเนินงานที่แท้จริง เพื่อให้ได้บริการที่จ้างเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้ความสามารถในการแข่งขันได้ บริษัทต้องปรับตัวโดยการลดค่าการดำเนินงานด้านต่างๆ ซึ่งมีบางครั้งเมื่อบริษัทได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าแล้ว พบว่าไม่มีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เพราะต้นทุนในการดำเนินงานด้านต่างๆ เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะต้นทุนที่เกิดจากการบังคับใช้ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการด้านต่างๆ แต่บริษัทฯ ไม่สามารถเพิ่มค่าการดำเนินงานกับลูกค้าได้แล้ว ทำให้บริษัทต้องยอมรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเอง ซึ่งอัตราค่าบริการสำหรับการเสนอราคาโดยเฉลี่ยแสดงได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงอัตราค่าบริการของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

ปีพ.ศ.	อัตราค่าดำเนินงาน			
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
2555	25%	25%	25%	25%
2556	20%	20%	20%	20%
2557	20%	15%	20%	15%

จากตารางที่ 4.1 แสดงอัตราค่าดำเนินงานที่ให้เสนอให้ลูกค้า 4 ราย ที่เป็นลูกค้าหลัก ซึ่งอัตราค่าดำเนินงานเป็นค่าดำเนินการและค่าสวัสดิการด้านต่างๆ ที่บริษัทฯ ต้องรับผิดชอบตามข้อกำหนดในสัญญา รวมถึงกำไรที่บริษัทต้องการ ซึ่งเป็นค่าที่บวกเพิ่มจากค่าแรงของพนักงานที่กำหนดไว้ เช่น ค่าแรงพนักงาน 300 บาทต่อคน บวกอัตราค่าดำเนินงาน 25% ซึ่งคิดเป็นมูลค่า 75 บาท เท่ากับลูกค้า จะต้องชำระให้บริษัท 375 บาท ซึ่งจากตารางพบว่าปีพ.ศ. 2557 ค่าดำเนินงานที่จัดการให้กับบริษัท A และบริษัท C มีอัตราลดลงร้อยละ 20 ของอัตราค่าดำเนินงานจากปีพ.ศ. 2555 ส่วนบริษัท C และบริษัท D มีอัตราค่าดำเนินงานลดลงถึง 40% ของอัตราค่าดำเนินงานจากปีพ.ศ. 2555 ซึ่งตรงข้ามกับต้นทุนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) บริษัทขาดสภาพคล่องจากการเครดิตลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 30 วัน เป็น 60 วัน สืบเนื่องจากการแข่งขัน ทำให้ต้องเสนอเพิ่มระยะเวลาการให้เครดิตเพื่อจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ ทำให้บริษัทต้องสำรองเงินทุนหมุนเวียนที่ค่อนข้างสูง ซึ่งมีบางครั้งที่บริษัทฯ ไม่สามารถหาเงินทุนหมุนเวียนได้ทันเวลา ซึ่งระยะเวลาการให้เครดิตลูกค้า แสดงได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงระยะเวลาการให้เครดิตของลูกค้าบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

ปีพ.ศ.	ระยะเวลาการให้เครดิต (วัน)			
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
2555	30	30	30	30
2556	30	30	30	30
2557	60	30	60	30

จากตารางที่ 4.2 จะพบว่าระยะเวลาการให้เครดิตของลูกค้า บริษัท A และบริษัท C เพิ่มขึ้นจาก 30 วันในปีพ.ศ. 2556 เป็น 60 วันในปีพ.ศ. 2557 ทั้งนี้เนื่องจาก เป็นข้อเสนอเพื่อไม่ต้องลดอัตราค่าบริการ ส่วนบริษัท B และบริษัท D ระยะเวลาการให้เครดิตเท่าเดิม เพราะมีส่วนลดของอัตราค่าบริการแล้ว โดยปัญหาที่พบในปี 2557 คือ บริษัท C ได้เลื่อนการชำระออกไปอีก 30 วัน จากเครดิต 60 วัน เนื่องจากบริษัทฯ วางบิล หลังวันครบกำหนด จนทำให้เกิดความเสียหาย เพราะทำให้เงินจมเป็นจำนวนทั้งหมด 150,000 บาท

3) ภาวะดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาการชำระค่าบริการของลูกค้า ซึ่งสืบเนื่องจากการยืดระยะเวลาการให้เครดิต ดังนั้นเพื่อให้มีสภาพคล่อง บริษัทฯ จึงใช้วิธีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ซึ่งใช้บัญชีลูกค้าหนี้ค้ำประกัน โดยใช้ใบรับวางบิลของลูกค้าเป็นหลักฐาน โดยปกติบริษัทฯ มี

ภาระดอกเบี้ย 30 วัน แต่เมื่อเครดิตเพิ่มขึ้นเป็น 60 วัน ทำให้บริษัทฯ ต้องเสียดอกเบี้ยเพิ่มมากขึ้นเป็น 2 เท่าของภาระดอกเบี้ยเดิม ซึ่งเกิดขึ้นกับลูกค้าบริษัท A และบริษัท C โดยปกติชำระอัตราดอกเบี้ยเท่ากับ 400,000 บาทต่อปี เมื่อเพิ่มระยะเวลาการให้เครดิตทำให้ต้องชำระอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นเป็น 800,000 บาทต่อปี

4) ต้นทุนการบริหารจัดการเพิ่มสูงขึ้น จากที่ความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นสูงอย่างมากในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2555-2557) แต่แรงงานในพื้นที่ไม่เพียงพอ บริษัทฯ ต้องสรรหาแรงงานจากนอกพื้นที่มากขึ้น ทำให้เกิดต้นทุนในการสรรหาพนักงานจากนอกพื้นที่ ซึ่งนอกจากค่าใช้จ่ายของพนักงานที่ออกสรรหาในพื้นที่แล้ว แต่การสรรหาโดยพนักงานของบริษัทเพียงทางเดียวไม่พอ ต้องประสานงานไปยังหัวหน้าชุมชนเพื่อให้ประกาศและแนะนำผู้ที่สนใจให้มาสมัครงาน และบริษัทฯ ต้องจ่ายค่าแนะนำให้ด้วย ซึ่งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ ไม่สามารถเรียกร้องเพิ่มจากข้อสัญญาได้ โดยในปี พ.ศ. 2557 บริษัทฯ มีพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น 500 คน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 500 บาทต่อคน ทำให้มูลค่าสำหรับการสรรหาพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น 250,000 บาท คิดร้อยละ 1.05 ของค่าบริการ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.05 จากปกติต้นทุนในการสรรหาพนักงานใหม่เท่ากับร้อยละ 1.00 คิดเป็นมูลค่า 12,000 บาทต่อปี

5) ในปีพ.ศ. 2555-2557 บริษัทฯ มีพนักงานทั้งหมดโดยเฉลี่ยรวม 2,500 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีก่อนหน้า บริษัทฯ ได้เติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ระบบต่างๆ ของบริษัทฯ ไม่ได้รองรับการเติบโตอย่างรวดเร็วนี้ได้ ทำให้การดำเนินงานในบางส่วนมีความล่าช้าทั้งจากการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทฯ เองและการประสานงานกับลูกค้า โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าแรงของพนักงาน ซึ่งบริษัทฯ จะต้องส่งเงินสมทบให้แก่ประกันสังคม ปรากฏว่าในปีพ.ศ. 2556 บริษัทฯ ของลูกค้าได้ดำเนินการล่าช้า ทำให้ส่งเงินสมทบไม่ทันตามกำหนด บริษัทฯ จึงต้องถูกปรับเป็นมูลค่าทั้งหมด 20,000 บาท

6) ในปี พ.ศ.2557 เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานเพิ่มขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้บริษัทฯ ต้องเสียเงินสมทบให้กับกองทุนเงินทดแทนเพิ่มขึ้นจากอัตราปกติร้อยละ 0.2 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 1.0 ซึ่งคิดเป็นมูลค่า 768,000 บาท ซึ่งสาเหตุหลักเกิดจากพฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความไม่ปลอดภัยเนื่องจากขาดการสร้างตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน และขาดการสอนวิธีปฏิบัติงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานรับจ้างเหมาแรงงาน ซึ่งแตกต่างจากพนักงานประจำของบริษัทฯ ที่ได้รับการอบรมและให้ความรู้ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

7) การลาออกของพนักงานสูงที่ทำงานบริษัทหนึ่งซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทฯ มีอัตราที่สูงมาก เนื่องจากลักษณะของงานที่ต้องทำงานกับความเย็นที่มากเกินไป ทำให้พนักงานไม่สามารถทนทำงานได้ จึงมีอัตราการลาออกสูงถึงร้อยละ 90 ต่อเนื่องกันถึงสามเดือน ทำให้บริษัทฯ ต้องหาพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออกไป จึงส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาว่าบางบริษัทฯ ขอคืนพนักงานเนื่องจากมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานหรือไม่ผ่านทดลองงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้ จะต้องมีกรหาพนักงานใหม่เช่นเดียวกับพนักงานที่ลาออก

8) กฎหมายคุ้มครองแรงงานที่บังคับให้สถานประกอบการปฏิบัติต่อพนักงานรับจ้างเหมาแรงงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ ทำให้หลายสถานประกอบการเปลี่ยนไปบริหารจัดการระบบเดิมคือให้มีพนักงานประจำแทนพนักงานของบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน โดยใช้วิธีการบรรจุพนักงานของบริษัทฯ ที่ผ่านการทดลองงานแล้วให้เป็นพนักงานประจำบริษัทของลูกค้า ซึ่งทำให้สัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลง นอกจากนี้ มีลูกค้าบางรายที่หลักการค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนดให้ทางบริษัทฯ เนื่องจากเป็นข้อกำหนดที่ไม่อยู่ในสัญญา เพราะเป็นกฎหมายที่บังคับใช้ภายหลัง ซึ่งทำให้บริษัทต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเอง

9) การขอคืนจำนวนพนักงาน เนื่องจากการลดกำลังการผลิต จากการที่คำสั่งซื้อของลูกค้าลดลงซึ่งปกติสัญญาว่าจ้างจะกำหนดระยะเวลาการจ้างงานที่ชัดเจน เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ 1 ปี ทำให้บริษัทฯ สามารถวางแผนการดำเนินงานได้ แต่หากลูกค้าขอคืนพนักงานก่อนครบกำหนดระยะเวลาจ้างงาน โดยให้เหตุผลเกี่ยวกับด้านเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ทำให้มีผลกระทบต่อยอดขายจำเป็นต้องลดกำลังการผลิตและขอคืนจำนวนพนักงาน ทำให้บริษัทฯ ต้องเร่งดำเนินการเพื่อหาสถานที่ทำงานใหม่เพื่อรองรับพนักงานที่ถูกคืน จึงเป็นความเสี่ยงต่อธุรกิจ เพราะหากไม่สามารถหาสถานที่ทำงานรองรับให้พนักงานได้ บริษัทจะต้องเลิกจ้างพนักงานและต้องรับภาระค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นเงินชดเชยตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

ผู้ศึกษาได้นำปัญหาต่างๆ ที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยการเกิดของปัญหาดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงแยกตามปัจจัยการเกิดของปัญหาในการดำเนินงานของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ระหว่างปีพ.ศ. 2555 – 2557)

ประเภทความเสี่ยง		ปัญหา
ปัจจัยภายใน	การปฏิบัติงาน	1. การเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากการเพิ่มขึ้นของอุบัติเหตุจากการทำงาน 2. การถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า
	บุคลากร	1. การสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน
	การเงิน	1. ภาระดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการ 2. ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้น 3. การขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต
ปัจจัยภายนอก	สภาวะการแข่งขัน	1. การลดอัตราค่าบริการเพื่อให้อำนาจในการแข่งขัน
	คู่ค้าหรือลูกค้า	1. การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกกั้นก่อนครบกำหนดสัญญา
	กฎระเบียบ กฎหมาย	1. สัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า
	เศรษฐกิจ การเมือง	ไม่มี

4.3 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

ผู้ศึกษา ได้นำปัญหาที่พบจากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและรายงานการดำเนินงานของบริษัท ไปสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันผลการทบทวน ได้ผลดังนี้

1) ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าจ้างเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากการเพิ่มขึ้นของอุบัติเหตุจากการทำงานและแนวทางการแก้ไข

คุณวิศิษฐ์ ยอดปัญญา(2558) ให้สัมภาษณ์ว่าเนื่องจากการมีจำนวนพนักงานมากขึ้น ลูกค้าที่เป็นกิจการที่มีความเสี่ยงมากขึ้น ทำให้โอกาสของการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งลูกค้าบางบริษัท ไม่ได้มีระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีพอ ในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา สถิติการเกิดอุบัติเหตุจึงเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้อัตราการจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนเพิ่มสูงขึ้นตามอัตราสูญเสีย ซึ่งสาเหตุหลักของการเกิดอุบัติเหตุมาจากการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ปลอดภัยของตัวพนักงานเอง จึงได้ให้นโยบายกับฝ่ายบุคคลของบริษัทดำเนินการจัดการฝึกอบรมก่อนเริ่มงานและให้มีฝ่ายประสานงานประสานกับลูกค้า เพื่อเฝ้าระวังการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะด้วย

คุณพัชรินทร์ สิทธิชันแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า อุบัติเหตุมักเกิดกับพนักงานใหม่ ซึ่งไม่มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ทำมาก ถึงแม้จะมีการอบรมให้พนักงานเป็นพื้นฐานแล้ว แต่กิจกรรมหรืออันตรายของแต่ละสถานประกอบการแตกต่างกัน ดังนั้น เนื้อหาของการอบรมจึงเป็นพื้นฐาน ไม่ได้ระบุถึงวิธีการปฏิบัติงานสำหรับงานใดงานหนึ่ง เมื่อพนักงานไปปฏิบัติงานจริง ต้องมีการฝึกอบรมที่หน้างานอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าจะทำงานได้อย่างปลอดภัย ซึ่งถ้าหากสถานประกอบการใดให้ความสำคัญกับเรื่องการสอนงานหรือการฝึกอบรม จะเกิดปัญหานี้น้อย แต่ถ้าสถานประกอบการใดที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือไม่มีการสอนงานก่อนเริ่มงานก็มักจะเกิดอุบัติเหตุมากขึ้น จากผลการดำเนินงานพบว่าในช่วง 3 ปี มีความถี่ในการเกิดอุบัติเหตุบ่อยขึ้นและมีความรุนแรงมากขึ้น จึงควรแก้ไขโดยเน้นการอบรมพนักงานก่อนเริ่มงาน เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อความปลอดภัยในการทำงาน

คุณไพสิฐ พรหมแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า โดยปกติอัตราการจ่ายเงินสมทบของบริษัทฯ จะเป็นอัตราหนึ่ง แต่ในปีพ.ศ. 2557 อัตราการจ่ายเงินสมทบเพิ่มขึ้นร้อยละ 150 ตามอัตราส่วนการสูญเสียที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งอัตราการส่วนเสียนั้นมาจากอัตราการเงินทดแทนย้อนหลัง 3 ปี ต่ออัตราเงินสมทบย้อนหลัง 3 ปี เมื่อมีการจ่ายเงินทดแทนเพิ่มขึ้น จากการที่มีอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น จึงทำให้อัตราส่วนการสูญเสียเพิ่มขึ้นตาม ซึ่งอัตราการจ่ายเงินสมทบจะยังคงอยู่ต่อไปอย่างน้อย 3 ปี ถึงแม้ว่าอุบัติเหตุในปีต่อไปจะลดลง ดังนั้นถ้าหากอุบัติเหตุยังคงไม่ลดลง จะทำให้บริษัทมีความสูญเสียมากขึ้นต่อเนื่อง

คุณธาริกา วิสาป(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ฝ่ายบุคคลได้มีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานใหม่ก่อนให้เริ่มทำงานเป็นมาตรฐานแล้ว แต่หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อบังคับทั่วไป ซึ่งเนื้อหาส่วนที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานทั่วไปจะใช้เวลาไม่เกิน 30 นาที อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานใหม่ขาดความตระหนักในด้านความปลอดภัยที่ดีได้ ส่วนการประสานงานกับทางฝ่ายบุคคลของทางลูกค้า เรื่องการสอดส่องพฤติกรรมการทำงานที่อาจก่อให้เกิดอันตรายนั้น พบว่าหากลูกค้ามีการจัดการด้านความปลอดภัยที่ดีจะไม่ค่อยเกิดอุบัติเหตุ แต่หากลูกค้าไม่มีการจัดการด้านความปลอดภัยที่ดีพอ มักจะทำให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นบ่อยครั้ง และมีความยากลำบากมากในการทำให้ลูกค้าที่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยและการปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย ให้ดูแลพนักงานรับจ้างเหมาแรงงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำของลูกค้า วิธีการแก้ไขคือ บริษัทฯต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 กฎกระทรวง กำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2549 และประกาศกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการฝึกอบรมผู้บริหาร หัวหน้างาน และลูกจ้าง ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

คุณอภิฤดี บุญฤทธิ์(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัท A มีความตระหนักด้านความปลอดภัยของพนักงานเป็นอย่างดี โดยจัดให้มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานที่ดี มีการดูแลความปลอดภัยของพนักงานรับจ้างเหมาแรงงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำของบริษัท A ดังนั้นอุบัติเหตุของบริษัท A จึงเกิดขึ้นน้อย เพราะมีคณะกรรมการด้านความปลอดภัยฯ เป็นผู้ตรวจสอบ ฝ้าระวัง แก้ไขและหาทางป้องกันอุบัติเหตุขึ้นได้อย่างทันท่วงที ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาอุบัติเหตุที่เกิดกับพนักงานรับจ้างเหมาแรงงาน จำนวน 18 ครั้ง ซึ่งแต่ละครั้งเป็นอุบัติเหตุที่มีความรุนแรงเพียงเล็กน้อย โดยมีผู้ที่ได้รับบาดเจ็บจนถึงขั้นหยุดงานเกิน 3 วัน เพียง 2 ราย ซึ่งถือว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นทั้งหมดภายในบริษัท

คุณวารินทร์ สุรินทร์(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัท B ไม่ได้มีระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอย่างเต็มรูปแบบ แต่มีการฝึกอบรมพนักงานให้ทราบถึงอันตรายของการทำงานทุกครั้งที่มีพนักงานใหม่ ซึ่งรวมถึงพนักงานรับจ้างเหมาแรงงานด้วย การที่อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้งกับบริษัท B อาจเป็นเพราะพนักงานขาดความตระหนักด้านความปลอดภัยในการทำงานและสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งบริษัท B อยู่ระหว่างดำเนินการให้มีระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัย ซึ่งคาดว่าจะทำให้อุบัติเหตุลดลงได้

2) ปัญหาภาระดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการและแนวทางการแก้ไข

คุณวิศวิสิทธิ์ ยอดปัญญา(2558) คุณพัชรินทร์ สิทธิขันแก้ว(2558)และคุณไพสิฐ พรหมแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์สอดคล้องกันว่า เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น แต่ละบริษัทมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกัน ซึ่งในส่วนของบริษัทฯ มีข้อเสนอให้ลูกค้าแต่ละรายแตกต่างกัน เช่น สำหรับลูกค้าเก่าซึ่งเคยใช้บริการแล้ว บริษัทฯ ให้ข้อเสนอเป็นการยืดระยะเวลาการชำระค่าบริการจาก 30 วัน เป็น 60 วัน แทนการลดอัตราค่าบริการ เพราะมีความเชื่อมั่นในตัวลูกค้าแล้ว ดังนั้นเพื่อให้มีสภาพคล่อง บริษัทฯ จึงใช้วิธีการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ซึ่งใช้บัญชีลูกหนี้ค้ำประกัน โดยใช้ใบรับวางบิลของลูกค้าเป็นหลักฐาน ทำให้บริษัทฯ ต้องเสียดอกเบี้ยเพิ่มมากขึ้นเป็น 2 เท่าของภาระดอกเบี้ยเดิม แนวทางการแก้ปัญหาในอนาคตคือ เปรียบเทียบความคุ้มค่างะหว่างการปรับลดอัตราค่าบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมแทนการยืดระยะเวลาการชำระค่าบริการ และนำเสนอให้ลูกค้าสำหรับสัญญาใหม่

3) ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและแนวทางการแก้ไข

คุณวิศวิสิทธิ์ ยอดปัญญา(2558) คุณพัชรินทร์ สิทธิขันแก้ว(2558) และคุณชาริกา วิสาปา(2558) ให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นว่า มีสาเหตุมาจากพนักงานในพื้นที่ไม่เพียงพอ ฝ่ายสรรหา ต้องออกนอกพื้นที่เพื่อสรรหาพนักงานใหม่ให้ได้จำนวน

ตามจำนวนที่ต้องการ ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งนอกจากต้นทุนที่แท้จริงในการออกนอกพื้นที่แล้ว รายละเอียดค่าใช้จ่ายสำหรับการออกสรรหานอกพื้นที่นั้น บริษัทฯ ยังไม่มีความรัดกุมมากพอจึงอาจมีจุดที่เป็นช่องว่างทำให้เกิดเป็นต้นทุนที่สูญเปล่าได้ นอกจากนั้น เพื่อให้ได้พนักงานจำนวนมากในเวลาสั้น บริษัทฯ จึงเพิ่มช่องทางในการกระจายข่าวการรับสมัครงาน โดยมีเครือข่ายเป็นผู้นำหมู่บ้านและพนักงานของบริษัทฯ เพื่อแนะนำให้คนมาสมัครงานกับบริษัท โดยคำแนะนำให้สำหรับผู้ที่จะแนะนำคนมาด้วย ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนในการสรรหาเพิ่มสูงขึ้นด้วย

4) ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญาและแนวทางการแก้ไข

คุณวิศริสิทธิ์ ยอดปัญญา(2558)และคุณพัชรินทร์ สิทธิขันแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสาเหตุของการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญาว่า เกิดจากบริษัทฯ ไม่มีการวางแผนรองรับพนักงานที่จะถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา เพราะไม่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เนื่องจากมีปัจจัยที่มีผลต่อการคืนพนักงานก่อนครบกำหนดสัญญาหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในองค์กรของลูกค้า และปัจจัยนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น การดำเนินการของบริษัทเมื่อมีการขอคืนพนักงานก่อนครบกำหนด คือต้องจัดหาที่ทำงานใหม่ให้พนักงานให้ได้ครบทุกคน แต่หากหาไม่ได้ บริษัทจำเป็นต้องเลิกจ้างและจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายกำหนด แต่จะให้เส้นทางเลือกสุดท้าย ในกรณีที่ไม่สามารถหาได้ โดยจะต้องมีพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนน้อยที่สุด ซึ่งในปีช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มีการขอคืนพนักงานก่อนกำหนดและบริษัทต้องเลิกจ้างจำนวนพนักงานทั้งหมดรวม 15 คน คิดเป็นมูลค่ารวม 360,000 บาท แนวทางการจัดการปัญหา คือ การประสานงานกับฝ่ายบุคคลของลูกค้า หากมีแนวโน้มที่จะมีการขอคืนพนักงานก่อนกำหนด ให้แจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อวางแผนการหาสถานที่ทำงานใหม่รองรับพนักงานที่ถูกคืน

คุณคุณทลี บัญญัติ(2558) ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการคืนพนักงานก่อนครบกำหนดสัญญาว่า ทางฝ่ายประสานงาน โรงงาน มีการติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ แต่ลูกค้าที่ขอคืนพนักงานก่อนครบกำหนดสัญญา มักจะแจ้งล่วงหน้าในระยะเวลากระชั้นชิดจนเกินไป ทำให้มีเวลาวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคลน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะฝ่ายประสานงาน ยังไม่เคยเก็บข้อมูลสาเหตุการคืนพนักงานก่อนกำหนด เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการป้องกัน ดังนั้นแนวทางในการป้องกันปัญหาในอนาคตคือ การนำข้อมูลในอดีตมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางป้องกันการเกิดปัญหาการเลิกจ้างพนักงานในอนาคต ส่วนคุณธาริกา วิสาปา ซึ่งเป็นฝ่ายบุคคล ให้สัมภาษณ์ว่าหากมีการคืนพนักงานก่อนครบกำหนดสัญญา บริษัทจะคัดเลือกพนักงานที่มีอายุงานน้อยที่สุดเป็นอันดับแรก เพราะถ้าหากไม่สามารถหาที่ทำงานใหม่ให้พนักงานได้ จะมีผลกระทบต่อการใช้แรงงานน้อยที่สุด แต่มีบางกรณีที่มีการ

คืนพนักงานซึ่งผ่านการทดลองงานแล้ว ซึ่งในกรณีนี้บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้าง ตามกฎหมายกำหนด

คุณอภิฤดี บุญฤทธิ์(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัท A มีการคืนพนักงานก่อนครบกำหนดรวม ประมาณ 500 คน ซึ่งสาเหตุเนื่องมาจากการลดกำลังการผลิตของบริษัท A เพราะยอดคำสั่งซื้อลดลง ซึ่งทางบริษัท ได้มีการแจ้งล่วงหน้าให้บริษัททราบล่วงหน้าในระยะสั้นจริง เนื่องจากเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกระทันหันของ บริษัท A เช่นเดียวกัน โดยทั้งนี้ ได้มีการหารือร่วมกันระหว่างบริษัท A และ บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันแล้ว ส่วนคุณ วราภรณ์ สุรินทร์ ให้สัมภาษณ์ว่าสาเหตุที่บริษัท B ต้องคืนจำนวนพนักงานในปี 2557 เป็นเพราะคำสั่งซื้อจากต่างประเทศลดลงทำให้ลดกำลังการผลิต ซึ่งมีการวางแผนกำลังพลล่วงหน้าแล้ว แต่เนื่อง กำลังการผลิตลดลงมากกว่าที่วางแผน จึงต้องมีการคืนพนักงานก่อนครบกำหนด ซึ่งได้แจ้งล่วงหน้า ให้กับบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด แล้ว

5) ปัญหาการขาดสภาพคล่องลดลงจากการยืดระยะเวลาเครดิตและแนวทางการแก้ไข

คุณวิศรุตทิพย์ ยอดปัญญา(2558) และคุณ ไพสิฐ พรหมแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต ว่าสาเหตุเนื่องมาจากการวางบิลให้ลูกค้าไม่ทันตาม กำหนดเวลา ซึ่งระบบของลูกค้าหากไม่วางบิลตามกำหนดเวลา จะทำให้รอบการชำระเงินเพิ่มขึ้นอีก หนึ่งรอบ ทำให้บริษัทฯ ต้องสำรองจ่ายเงินให้พนักงานไปก่อน ทำให้สภาพคล่องของบริษัทฯ ดิ่ง จนเกินไป ซึ่งทางบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางให้ฝ่ายบุคคล ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วโดยต้องตาม งานจากลูกค้า เพื่อให้ทันกำหนดเวลาการวางบิล

6) ปัญหาการลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและแนวทางการแก้ไข

คุณวิศรุตทิพย์ ยอดปัญญา(2558) ให้สัมภาษณ์ว่าปัญหาการแข่งขันกันทางธุรกิจโดยการลดอัตราค่าบริการเป็นปัญหาที่สำคัญของบริษัทฯ เพราะเป็นที่มาของรายได้หลัก ซึ่งปัจจุบันการแข่งขันยังมีความรุนแรงมากขึ้น เพราะเกิดจากบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นและต้องการเจาะตลาด คู่แข่ง ในขณะที่เดียวกันลูกค้าเองก็ต้องการลดต้นทุนของการดำเนินงาน เมื่อมีหลายทางเลือกและมี ข้อเสนอที่แตกต่างกัน ลูกค้าจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยไม่ได้คำนึงถึง ปัจจัยอื่นๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อบริษัทฯ การเสนอราคาในแต่ละครั้งนอกจากจะ เปรียบเทียบข้อมูลของกลุ่มแล้ว ต้องพิจารณาถึงต้นทุนในการดำเนินงานที่แท้จริง ซึ่งจะทำให้แจ้ง ลูกค้าได้อย่างมั่นใจว่าจะไม่ขาดทุน นอกจากการเสนอราคาที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าแล้ว บริษัทต้องมีความน่าเชื่อถือทั้งในการดำเนินงานว่าจะทำได้ตามสัญญา รวมถึง สามารถส่งพนักงานให้ได้ครบตามจำนวนและระยะเวลาที่ต้องการ ซึ่งพนักงานต้องสามารถ

ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานด้วย

คุณพัชรินทร์ สิทธิขันแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์ว่าโดยทั่วไป บริษัทรับจ้างเหมาแรงงานสามารถทราบอัตราค่าบริการของกลุ่มคู่แข่งได้ โดยสืบจากฝ่ายบุคคลของบริษัทฯ เป้าหมาย หากต้องการได้งาน จึงมีการเสนอราคาที่ต่ำกว่าอัตราปกติโดยเฉลี่ยทั่วไปจะเสนอให้ต่ำกว่าร้อยละ 5 – 10 เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าใหม่มาใช้บริการ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะได้ผล เพราะลูกค้าให้ความสำคัญด้านต้นทุนในการดำเนินงานมากที่สุด ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ สามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบุคคลของลูกค้า เพื่อให้ฝ่ายบุคคลเป็นช่องทางในการติดตามความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่งได้

คุณไพสิฐ พรหมแก้ว(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า ทางฝ่ายการเงินและบัญชี ทราบถึงปัญหานี้ได้ดี เพราะรายได้ของบริษัทฯ ที่ลดลง ในขณะที่เดียวกันต้นทุนในการบริหารจัดการกลับเพิ่มสูงขึ้น ทางฝ่ายการเงินและบัญชีจึงมีการจัดทำบัญชีเพื่อการบริการและได้จัดทำโครงสร้างต้นทุนของบริษัทฯ ให้มีความละเอียดมากขึ้น โดยแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและแยกตามพื้นที่ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ต้นทุน เพื่อการเสนอราคาที่สามารถแข่งขันได้

คุณคุณทลี บัญญัติ(2558) และคุณชาริกา วิสาป(2558) ให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกันว่า ฝ่ายบริหารได้กำหนดนโยบายในการสรรหาพนักงาน โดยให้เลือกรับพนักงานที่อยู่ในพื้นที่เป็นอันดับแรก หากยังได้ไม่ครบสรรหาพนักงานจากนอกพื้นที่ และให้วางแผนการทำงานเชิงรุก โดยให้มีการพยากรณ์จำนวนแรงงานที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา เพื่อสร้างการได้เปรียบในการสรรหาพนักงานในพื้นที่ก่อนคู่แข่ง

คุณอภิฤดี บุญฤทธิ์(2558) และคุณวราภรณ์ สุรินทร์(2558) ให้สัมภาษณ์ว่า การที่บริษัทฯ เลือกใช้พนักงานที่มาจากบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน เพราะต้องการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เพราะต้นทุนในการให้พนักงานที่เป็นพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรับจ้างเหมาแรงงานผลิตสินค้าจะถูกลงกว่า แต่ทั้งสองบริษัทฯ ก็ต้องการพนักงานที่มีคุณภาพที่สามารถผลิตงานได้เท่ากับหรือเหนือกว่าพนักงานประจำของบริษัทด้วย เพราะถ้าหากต้นทุนการผลิตยิ่งต่ำ ก็จะทำให้บริษัทฯ มีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ทั้งบริษัท A และบริษัท B จึงให้ความสำคัญกับราคาหรืออัตราค่าบริการมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ซึ่งทั้งสองบริษัทจะให้มีการแข่งขันกันโดยตรงไปตรงมา ไม่มีการปิดบังข้อมูลหรือให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เพื่อให้มีความโปร่งใสและยุติธรรมต่อผู้เสนอราคาทั้งหมด ผู้เสนอราคาที่ให้ข้อเสนอที่น่าสนใจและสอดคล้องตามความต้องการของบริษัท ก็จะได้รับพิจารณาคัดเลือก

สำหรับปัญหาที่เหลือได้แก่ การถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า การสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน และสัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า เป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย ผลกระทบไม่รุนแรงและสามารถแก้ไขได้

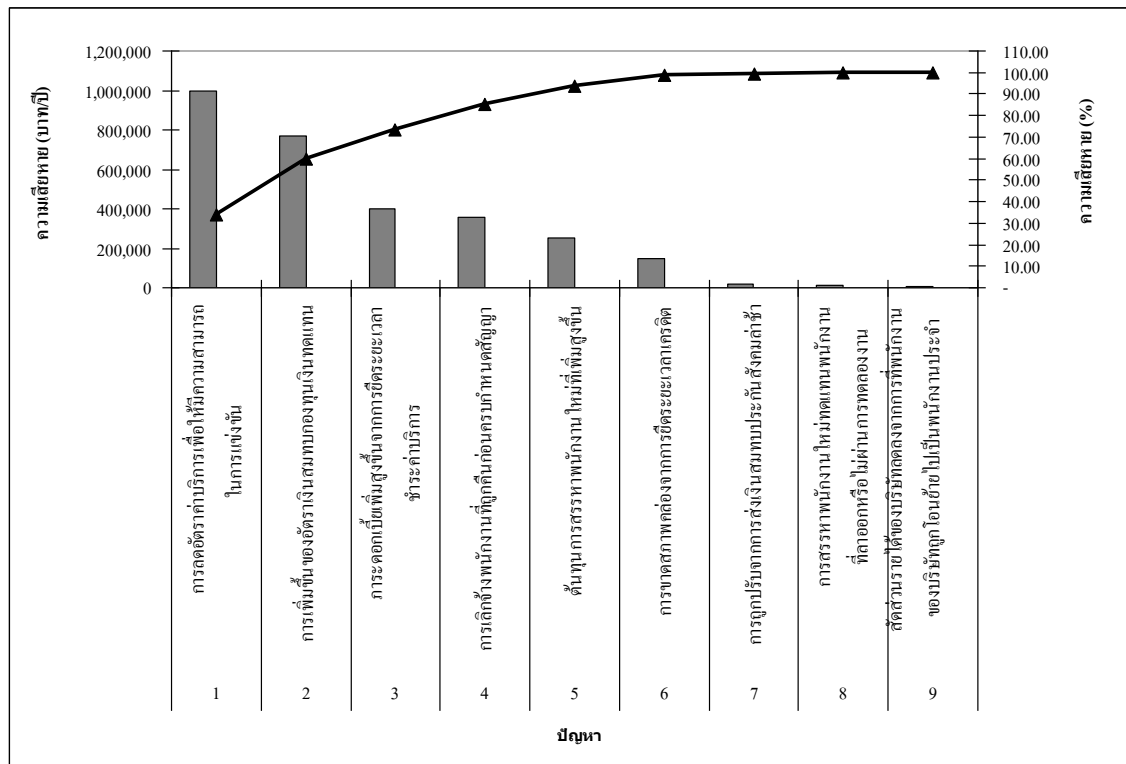
จากการทบทวนข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ผู้ศึกษาได้สรุปความรุนแรงของปัญหา ดังแสดงตารางที่ 4.4 ซึ่งจากตารางจะพบว่าบริษัทฯ มีความเสี่ยงทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสองปัญหา ได้แก่ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาการถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า ด้านบุคลากร มีหนึ่งปัญหาได้แก่ปัญหาการสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน ด้านการเงิน ประกอบด้วยสามปัญหา ได้แก่ปัญหาการระดมเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการ ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต ด้านการแข่งขัน มีหนึ่งปัญหาได้แก่ปัญหาการลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านกฎระเบียบ กฎหมาย มีหนึ่งปัญหา ได้แก่ปัญหาสัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า และด้านลูกค้าหรือคู่ค้า มีหนึ่งปัญหา ได้แก่ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา ส่วนด้านเศรษฐกิจ การเมือง ไม่พบปัญหา เพราะแม้ว่าทางทีมผู้บริหารของบริษัทฯ ได้สรุปว่าปัญหาการคืนพนักงานจำนวนมากของลูกค้าทุกครั้งที่เกิดขึ้นนั้น เนื่องมาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจมากกว่าความผิดพลาดของลูกค้าเอง แต่ปัญหาด้านเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยภายนอกที่ทุกองค์กรจะต้องประสบปัญหาเช่นเดียวกัน ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงต้องมีการควบคุมความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเศรษฐกิจ การเมืองอยู่แล้ว หากคู่ค้าหรือลูกค้าไม่สามารถจัดการปัญหาดังกล่าวได้ จึงควรกำหนดให้เป็นความเสี่ยงที่มาจากคู่ค้าหรือลูกค้ามากกว่าเศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้นจึงได้จัดให้ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา เป็นความเสี่ยงประเภทด้านลูกค้าหรือคู่ค้า

ตารางที่ 4.4 แสดงการสรุปปัญหาและความรุนแรงของปัญหาในการดำเนินงานของบริษัท เอส.เค. เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ระหว่างปีพ.ศ. 2555 – 2557)

ที่	ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	ความเสียหาย	
			(บาท/ปี)	ร้อยละ
1	การแข่งขัน	การลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน	1,000,000	33.25
2	การปฏิบัติงาน	การเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากการเพิ่มขึ้นของสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	768,000	25.92
3	การเงิน	ภาระดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืกระยะเวลาชำระค่าบริการ	400,000	13.50
4	คู่ค้าหรือลูกค้า	การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคั่นก่อนครบกำหนดสัญญา	360,000	12.15
5	การเงิน	ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้น	250,000	8.44
6	การเงิน	การขาดสภาพคล่องจากการยืกระยะเวลาเครดิต	150,000	5.06
7	การปฏิบัติงาน	การถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า	20,000	0.67
8	บุคลากร	การสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน	10,000	0.34
9	กฏระเบียบ กฎหมาย	ตัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า	5,000	0.17
10	เศรษฐกิจ การเมือง	ไม่มี	-	-
รวม			2,963,000	100.00

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.4 มาทำเป็นแผนภูมิพาริโต ดังรูปที่ 4.2 จะพบว่า 98% ของปัญหาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด เมื่อเรียงตามลำดับความเสียหายจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วยหกปัญหา ได้แก่ 1) การลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน 2) การเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากการเพิ่มขึ้นของสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน 3) ภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการยืกระยะเวลาชำระค่าบริการ 4) การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคั่นก่อนครบกำหนดสัญญา 5) ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและ 6) การขาดสภาพคล่องจากการยืกระยะเวลาเครดิต

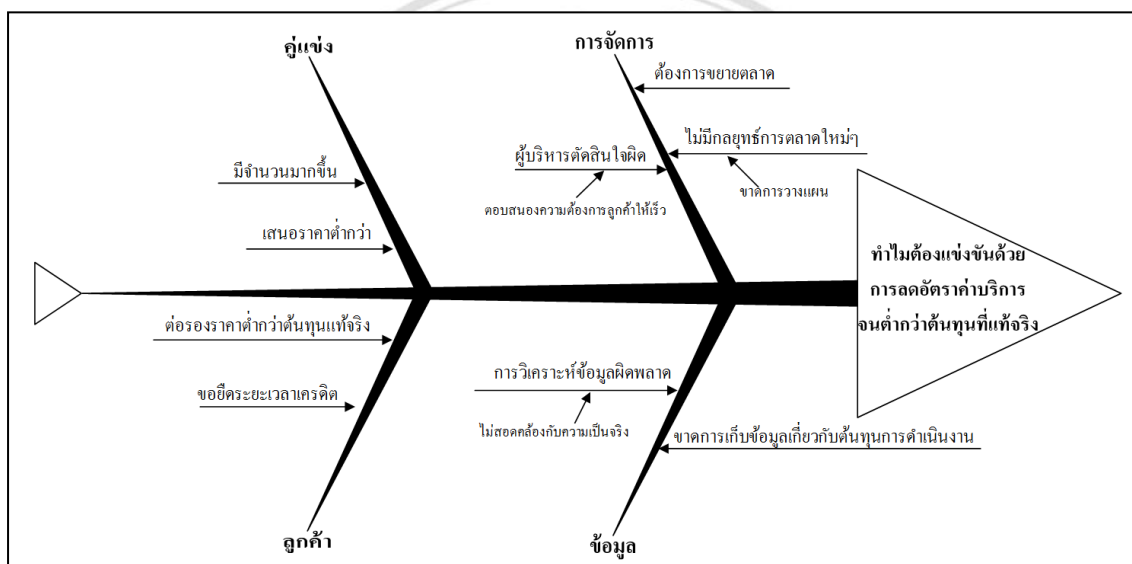
ภาพที่ 4.2 แผนภูมิพารетоแสดงปัญหาจากการดำเนินงานของบริษัท เอส.เค.เมเนจमेंท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ระหว่างปีพ.ศ. 2555 – 2557)



4.4 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภาพสาเหตุและผล

เมื่อผู้ศึกษานำปัญหาจากการดำเนินงานของบริษัท เอส.เค.เมเนจमेंท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ทั้งหกปัญหาที่ได้จากการระบุความเสี่ยงที่สำคัญโดยการประยุกต์ใช้แผนภูมิพารето มาแบ่งตามกลุ่มประเภทความเสี่ยง จะแบ่งได้สี่กลุ่ม ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือ ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ ต้องจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ปัญหาการดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืระยะเวลาชำระค่าบริการ ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่สูงขึ้นและปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืระยะเวลาเครดิต 3) ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน คือ ปัญหาการลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและ 4) ความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือลูกค้า คือ ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา ส่วนอีกสามปัญหาที่เหลือ มีความสำคัญน้อย ซึ่งได้แก่ ปัญหาการถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัญหาการสรรหาพนักงานใหม่ทดแทน

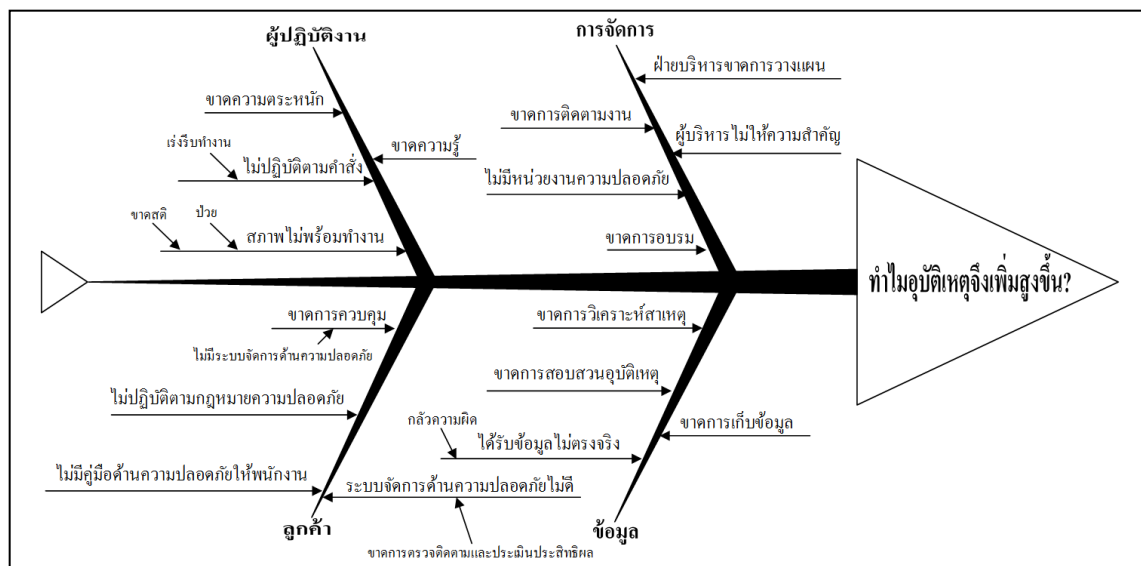
พนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านบุคลากร และปัญหาสัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ กฎหมาย จึงไม่ได้นำมาพิจารณา ซึ่งหลังจากได้ความเสียหายที่สำคัญสี่กลุ่มแล้ว จึงกำหนดให้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วยวิธีการระดมสมอง โดยเชิญผู้มีประสบการณ์จากฝ่ายต่างๆ ร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุโดยใช้แผนภาพสาเหตุและผล (ผังก้างปลา) ดังแสดงตามรูปที่ 4.3 – 4.6 โดยเรียงลำดับตามความสำคัญของความเสี่ยงได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านการแข่งขัน

จากรูปที่ 4.3 ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน พบปัญหาการลดอัตราค่าบริการจนต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง ทำให้มีผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ ซึ่งสาเหตุเกิดจาก 1) การจัดการที่ผิดพลาด เพราะผู้บริหารตัดสินใจผิด เนื่องจากต้องการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้เร็ว จึงตัดสินใจที่ไม่ได้อ้างอิงฐานข้อมูลที่ถูกต้อง การต้องการลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จึงใช้ราคาเป็นสิ่งจูงใจให้ลูกค้ามาใช้บริการ และการไม่มีกลยุทธ์ทางการตลาดอื่นที่จะนำมาใช้แทนการลดราคาเนื่องจากไม่เคยมีการวางแผนการดำเนินงานด้านการตลาด 2) สาเหตุเกิดจากคู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้นและมีการเสนอราคาที่ต่ำกว่า 3) ข้อบกพร่องด้านข้อมูลที่เกิดจากการขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาดเพราะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง 4) สาเหตุที่เกิดจากลูกค้า เพราะการต่อรองราคาของลูกค้าที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง แต่เพื่อต้องรักษาลูกค้าจึงต้องยอมลดอัตราค่าบริการ

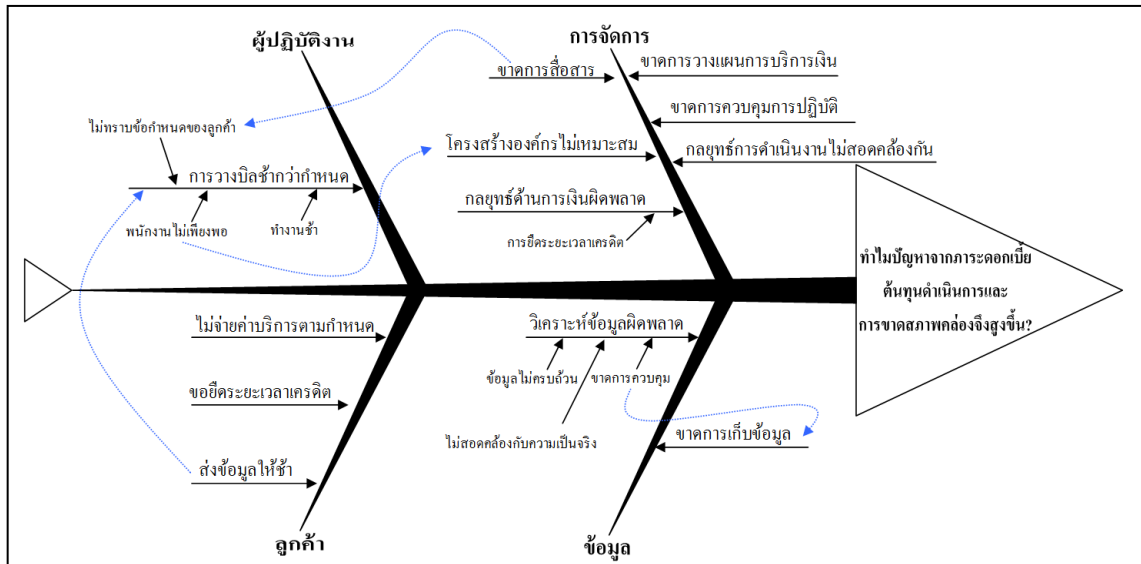
และเนื่องจากไม่ต้องการยืดระยะเวลาเครดิตให้ลูกค้าตามที่ลูกค้าร้องขอ จึงยื่นข้อเสนอการลดราคาให้แทน



ภาพที่ 4.4 แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านการปฏิบัติงาน

จากรูปที่ 4.4 พบว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีปัญหาหนึ่งเรื่องคือสถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้นจนมีผลกระทบทำให้บริษัทฯ ต้องจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์หาสาเหตุ พบสาเหตุของการที่เกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น โดยขาดการควบคุม เพราะว่า 1) ระบบการจัดการด้านการควบคุมอุบัติเหตุที่ไม่ดี เพราะผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญ ขาดการวางแผนจากฝ่ายบริหาร ขาดการติดตามงาน ไม่มีหน่วยงานที่ควบคุมความปลอดภัยในการทำงานและขาดการฝึกอบรมพนักงาน 2) ข้อบกพร่องจากตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัย พนักงานขาดความตระหนักและมีทัศนคติด้านลบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน พนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่งเพราะเร่งรีบทำงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบให้เสร็จ และพนักงานไม่มีความพร้อมในการทำงานเนื่องจากอาการป่วยหรือการขาดสติ 3) ข้อบกพร่องจากระบบการจับเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล เพราะไม่มีการเก็บข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอบสวนอุบัติเหตุ จึงไม่มีการวิเคราะห์หาสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ ไม่มีการสอบสวนอุบัติเหตุทันทีเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นทำให้ไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดอุบัติเหตุและการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เพราะพนักงานกลัวว่าหากรายงานข้อเท็จจริงอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในการ

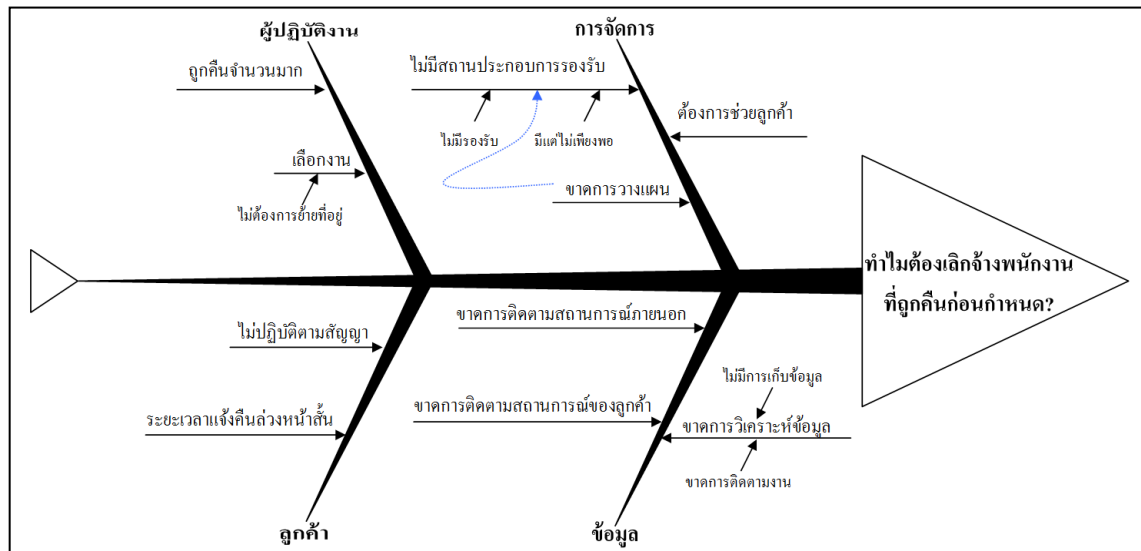
ทำงานของพนักงาน 4) ข้อบกพร่องที่เกิดจากลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าไม่มีกระบวนการควบคุมอุบัติเหตุจากการทำงานที่ดีพอ ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงานอย่างเคร่งครัดและไม่มีการให้คู่มือความปลอดภัยในการทำงานแก่พนักงาน ทำให้พนักงานไม่ทราบข้อปฏิบัติที่ปลอดภัยในการทำงาน



ภาพที่ 4.5 แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาทางการเงิน

จากรูปที่ 4.5 พบว่าความเสี่ยงด้านการเงิน มีปัญหาสามเรื่องซึ่งได้แก่ การมีภาระดอกเบี้ยจากการกู้ยืมเงินเพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและการขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ซึ่งทั้งสามปัญหาล้วนส่งผลกระทบต่อภาระทางการเงินที่เพิ่มสูงขึ้น ที่มีสาเหตุมาจาก 1) การจัดการที่ไม่ดี เพราะขาดการวางแผนทางการเงินที่ดี ขาดการควบคุมการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกันภายในบริษัทฯ การขาดการสื่อสารข้อกำหนดที่สำคัญให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม และการดำเนินกลยุทธ์ด้านการเงินที่ผิดพลาดจากการที่ยืมระยะเวลาเครดิตให้ลูกค้านานเกินไป 2) ข้อบกพร่องที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน คือ การวางบิลที่ช้ากว่ากำหนด ซึ่งเนื่องมาจากการไม่ทราบข้อกำหนดของลูกค้า การที่มีพนักงานน้อยทำให้ทำงานไม่ทัน และพนักงานทำงานล่าช้าเกินไป 3) ข้อบกพร่องด้านข้อมูล เพราะไม่มีการเก็บข้อมูลด้านเงินอย่างเป็นระบบ ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด จากการที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน ข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และ

ขาดการควบคุมการปฏิบัติงาน 4) ขอบกพร่องที่เกิดจากลูกค้า เพราะลูกค้าไม่จ่ายค่าบริการตามกำหนด การขอยืดระยะเวลาเครดิตและลูกค้าส่งข้อมูลให้ช้า



ภาพที่ 4.6 แผนภาพสาเหตุและผลของปัญหาด้านลูกค้าหรือลูกค้า

จากรูปที่ 4.6 ความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือคู่ค้า พบว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องได้แก่ การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนจากลูกค้าก่อนกำหนด เพราะไม่สามารถหาสถานประกอบการรองรับได้ ซึ่งสาเหตุเกิดจาก 1) การขาดการวางแผนเตรียมพร้อมในกรณีที่มีการคืนพนักงานจำนวนมากก่อนกำหนด ลูกค้าขอร้องให้ช่วยเหลือ และการไม่สามารถหาสถานประกอบการรองรับให้เพียงพอครบตามจำนวนพนักงานที่ถูกคืนได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ 2) พนักงานถูกคืนจำนวนมากและพนักงานที่ถูกคืนเลือกงาน ไม่ต้องการทำงานในสถานประกอบการใหม่ด้วยเหตุผลที่ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตประจำวันของพนักงาน เช่น การไม่ต้องการย้ายที่อยู่เป็นต้น 3) ขอบกพร่องด้านข้อมูล เพราะขาดการวิเคราะห์ข้อมูล โดยไม่มีการเก็บข้อมูลและไม่มีการติดตามงาน ขาดการติดตามสถานการณ์จากภายนอกและสถานการณ์ของลูกค้า 4) ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา และมีการแจ้งคืนพนักงานล่วงหน้าภายในระยะเวลาที่สั้นเกินไป เช่น ล่วงหน้าหนึ่งสัปดาห์ ทำให้ไม่สามารถเตรียมการได้ทันทั่วถึง

หลังจากที่มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้มีการทวนสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและทีมงานอีกครั้งเพื่อยืนยันว่าสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่ง

ผู้บริหารและทีมงานของบริษัทฯ ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ยืนยันว่าสาเหตุที่วิเคราะห์ทั้งหมด ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายด้านต่างๆ ได้

4.5 ผลการประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ

ผู้ศึกษาได้สรุปสาเหตุของปัญหาตามประเภทของความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 4.5 และให้ทีมงานประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ พร้อมทั้งระบุวิธีการแก้ไขและป้องกันปัญหาดังแสดงในตารางที่ 4.6 และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยเรียงลำดับจากสาเหตุที่มีระดับความเสี่ยง RPN สูงไปสู่สาเหตุที่มีระดับความเสี่ยง RPN ต่ำ ตามประเภทของความเสี่ยง ดังตารางที่ 4.7



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
1. ด้านการแข่งขัน (Competition; C)	การลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	ความบกพร่องของการจัดการ	C-01) ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดเพราะต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากกว่าการแข่งขัน
			C-02) ไม่มีกลยุทธ์การตลาดใหม่ที่จะดึงดูดใจลูกค้าเพราะไม่มีการวางแผน	ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง	วิเคราะห์การดำเนินงานแล้วสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้าใหม่
			C-03) ต้องการขยายตลาด	สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02
		การแข่งขันกับคู่แข่ง	C-04) เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02
			C-05) คู่แข่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	ลูกค้าหันไปใช้บริการของคู่แข่ง	เหมือน C-02
			ข้อบกพร่องด้านข้อมูล	C-06) ขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน	ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินการ

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
1. ด้านการแข่งขัน (Competition; C)	การลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	ข้อบกพร่องด้านข้อมูล	C-07) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง	ลดอัตราค่าบริการต่ำกว่าความเป็นจริง	วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่
			C-08) ลูกค้านำร่องราคาต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02
			C-09) ลดอัตราค่าบริการให้ลูกค้าแทนการยืดระยะเวลาเครดิต	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น	ความบกพร่องของการจัดการ	O-01) ขาดการวางแผนจากฝ่ายบริหาร	ขาดการควบคุมการเกิดอุบัติเหตุ	กำหนดเป้าหมายและแผนการควบคุมอุบัติเหตุ
			O-02) ขาดการติดตามงาน	ฝ่ายบริหารไม่ทราบความรุนแรงของปัญหา	ประชุมฝ่ายบุคคลทุกเดือนเพื่อติดตามการทำงาน
			O-03) ขาดการฝึกอบรมพนักงาน	พนักงานขาดความตระหนักด้านความปลอดภัย	วางแผนการฝึกอบรมและจัดให้มีการอบรมตามแผน

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น	ความบกพร่องของการจัดการ	O-04) ไม่มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย	ขาดการควบคุมและติดตามงานด้านความปลอดภัย	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
			O-05) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	ขาดการควบคุมและติดตามงานด้านความปลอดภัย	ให้มีรายงานสภาวะปัญหา รวมถึงความเสียหายให้ผู้บริหารรับทราบผ่านการประชุมประจำเดือน
		ความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน	O-06) สภาพของพนักงานไม่พร้อมทำงานเพราะป่วย	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	กำหนดให้มีหัวหน้าทีมเพื่อตรวจสอบสภาพความพร้อมของพนักงานก่อนเริ่มงาน
			O-07) สภาพของพนักงานไม่พร้อมทำงานเพราะขาดสติ	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-06
			O-08) พนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่งเพราะประมาท	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-06
			O-09) ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งเพราะเร่งรีบทำงาน	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-06

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น	ความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน	O-10) พนักงานขาดความตระหนักด้านความปลอดภัยในการทำงาน	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน
			O-11) พนักงานขาดความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-09
		ความบกพร่องด้านข้อมูล	O-12) ขาดการเก็บข้อมูล	ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ	สร้างระบบการสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน
			O-13) ขาดการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ	ไม่มีมาตรการแก้ไขและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ	สร้างระบบการสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน
			O-14) ขาดการสอบสวนอุบัติเหตุ	ไม่มีมาตรการแก้ไขและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ	สร้างระบบการสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน
			O-15) การได้รับข้อมูลที่ ไม่ตรงความจริงเพราะผู้ปฏิบัติงานกลัวความผิด	มาตรการแก้ไขและป้องกันไม่สอดคล้องกับสาเหตุที่แท้จริง ทำให้ไม่สามารถแก้ไขและป้องกัน ได้อย่างถาวร	อบรมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติตนได้ถูกต้องเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุ เพิ่มสูงขึ้น	ความบกพร่องจาก ลูกค้ำ	O-16) ลูกค้ำขาดการ ควบคุมด้านความ ปลอดภัยในการทำงาน เพราะไม่มีระบบจัดการ ด้านความปลอดภัย	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานกับพนักงาน อยู่อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีแก้ไข	ไม่สามารถแก้ไขและป้องกัน ได้
			O-17) ไม่มีคู่มือความ ปลอดภัยในการทำงานให้ พนักงาน	พนักงานไม่ทราบวิธีปฏิบัติงานที่ ปลอดภัย จนทำให้เกิดอุบัติเหตุจากการ ทำงานขึ้น	ประสานงานกับลูกค้ำเพื่อขอ ข้อมูลและจัดทำเอกสารแจก พนักงาน
			O-18) ลูกค้ำไม่ปฏิบัติตาม กฎหมายความปลอดภัย	มีข้อบกพร่องทั้งสภาพการทำงานและวิธี ปฏิบัติงานจนทำให้เป็นสาเหตุของการ เกิดอุบัติเหตุ	แจ้งปัญหาให้ลูกค้ำทราบเพื่อ หาทางแก้ไขและป้องกัน ร่วมกัน
			O-19) การจัดการความ ปลอดภัยไม่ดี เพราะขาด การตรวจติดตามและ ประเมินประสิทธิผล	อุบัติเหตุยังเกิดขึ้นอยู่อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ จะมีระบบบริหารจัดการด้านความ ปลอดภัยในการทำงานแล้ว	แจ้งปัญหาให้ลูกค้ำทราบเพื่อ หาทางแก้ไขและป้องกัน ร่วมกัน

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการและ การขาดสภาพคล่อง สูงขึ้น	ข้อบกพร่องของ การจัดการ	F-01) ขาดการวางแผนการ บริหารเงินสด	ขาดสภาพคล่อง	วางแผนการบริหารเงินสด
			F-02) ขาดการควบคุมการ ปฏิบัติ	เกิดการรั่วไหลของเงินซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ ไม่จำเป็น	ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงาน ประจำเดือนเพื่อตรวจสอบ สภาวะการเงิน
			F-03) กลยุทธ์ด้านการเงิน ผิดพลาด	ขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลา เครดิต	สร้างกลยุทธ์ใหม่ที่มีความ เหมาะสมและคุ้มค่า
			F-04) กลยุทธ์การ ดำเนินงานไม่สอดคล้อง กัน	ทิศทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง	ทบทวนการดำเนินงานของ บริษัท เพื่อปรับกลยุทธ์การ ดำเนินงาน
			F-05) ขาดระบบการ สื่อสารด้านข้อกำหนด ของลูกค้า	ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบข้อกำหนด ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน จนทำงาน ไม่ทันตามกำหนด	สื่อสารข้อกำหนดที่เป็นลาย ลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องทราบ
			F-06) การจัดโครงสร้าง องค์กรที่ไม่ดี	พนักงานไม่เพียงพอ ทำงานล่าช้า และไม่มี ประสิทธิภาพ	หาสาเหตุความล่าช้าแล้ว ทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุน การดำเนินการและการขาด สภาพคล่องสูงขึ้น	ข้อบกพร่องจาก ผู้ปฏิบัติงาน	F-07) การวางใบเรียกเก็บ เงินล่าช้ากว่ากำหนด เพราะทำงานช้า	ขาดสภาพคล่องและภาระดอกเบี้ยเพิ่ม สูงขึ้น	สื่อสารความเสียหายที่เกิดจาก การทำงานล่าช้าให้ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้
			F-08) พนักงาน ไม่ทราบ ข้อกำหนดของลูกค้า	เรียกเก็บเงิน ได้ช้ากว่ากำหนด	สื่อสารข้อกำหนดที่เป็นลาย ลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องทราบ
		ข้อบกพร่องด้านข้อมูล	F-09) ขาดการเก็บข้อมูล ต้นทุนการดำเนินงาน	ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงของการ ดำเนินการ	วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุน ใหม่
		F-10) การวิเคราะห์ข้อมูล ผิดพลาดเพราะขาดการ ควบคุมการปฏิบัติ	วางแผนด้านการเงินผิดพลาด	ให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงาน ประจำเดือนด้านการเงิน เพื่อ ตรวจสอบสถานะการเงิน	
		F-11) การวิเคราะห์ข้อมูล ผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่ ครบถ้วน	วางแผนด้านการเงินผิดพลาด	ให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงาน ประจำเดือนด้านการเงิน เพื่อ ตรวจสอบสถานะการเงิน	
		F-12) การวิเคราะห์ข้อมูล ผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่ สอดคล้องกับความเป็น จริง	วางแผนด้านการเงินผิดพลาด	ให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงาน ประจำเดือนด้านการเงิน เพื่อ ตรวจสอบสถานะการเงิน	

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการและ การขาดสภาพคล่อง สูงขึ้น	ความบกพร่องจาก ลูกค้า	F-13) ลูกค้าไม่จ่าย ค่าบริการตามกำหนด	ใช้เงินสดเพิ่มขึ้นเพื่อสำรองจ่ายแทนลูกค้า	กำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้ มีการแจ้งเตือนลูกค้าล่วงหน้า
			F-14) ขอยืดระยะเวลา เครดิต	มีภาระดอกเบี้ยจากการกู้เงิน โดยใช้ บัญชีลูกหนี้ค้ำประกันเพิ่มสูงขึ้น	เสนอทางเลือกอื่นแทนการยืด ระยะเวลาเครดิต
			F-15) ลูกค้าส่งข้อมูล พนักงานในสังกัดให้ล่าช้า	ปิดยอดไม่ทันตามกำหนด แล้วไม่สามารถ เรียกเก็บเงินในรอบนั้นได้	กำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้ มีการแจ้งเตือนลูกค้าล่วงหน้า
4. ด้านลูกค้าหรือ ลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิก จ้างให้พนักงานที่ถูกคืน ก่อนกำหนด	ข้อบกพร่องของ การจัดการ	CM-01) ขาดการเตรียม ความพร้อมกรณีมีการคืน ลูกค้าก่อนกำหนด	เลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนดที่ไม่ มีสถานประกอบการรองรับ	วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
			CM-02) ไม่มีสถาน ประกอบการรองรับ พนักงานที่ถูกคืนก่อน กำหนด	เลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนดที่ไม่ มีสถานประกอบการรองรับ	วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
			CM-03) เพื่อรักษาลูกค้า	เลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนดที่ไม่ มีสถานประกอบการรองรับ	วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างก่อนกำหนด	ด้านผู้ปฏิบัติงาน	CM-04) ผู้ปฏิบัติงานถูกเลิกจ้างจำนวนมากในเวลาเดียวกัน	ไม่สามารถหาสถานประกอบการรองรับให้พนักงานได้ครบทุกคน	วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
			CM-05) ผู้ปฏิบัติงานเลิกจ้างเพราะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตแต่ไม่ยอมลาออก	ต้องเลิกจ้างแล้วจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมาย	เจรจาต่อรองโดยหากมีตำแหน่งว่างในพื้นที่แล้วจึงให้ย้ายกลับมาได้
		ข้อบกพร่องด้านข้อมูล	CM-06) ขาดการติดตามสถานการณ์ภายนอก	ไม่ทราบสถานการณ์การจ้างงานหรือแนวโน้มการเลิกจ้างงาน	จัดการประชุมทบทวนเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
			CM-07) ขาดการติดตามสถานการณ์กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกเลิกจ้างก่อนกำหนด	จัดการประชุมทบทวนเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามประเภทความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนด	ข้อบกพร่องด้านข้อมูล	CM-08) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะไม่มีการติดตามงาน	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืบก่อนกำหนด	จัดทำรายงานประจำเดือน โดยให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามแนวโน้มการคืบพนักงานด้วย
			CM-09) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะไม่มีการเก็บข้อมูล	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืบก่อนกำหนด	วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ถูกคืบ
		ข้อบกพร่องที่เกิดจากลูกค้า	CM-10) ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด	ยอมรับคืบพนักงานเพื่อรักษาลูกค้า	แจ้งลูกค้าให้ทราบปัญหาและกำหนดระยะเวลาการแจ้งล่วงหน้าใหม่ที่เหมาะสมและสะดวกทั้งสองฝ่าย
			CM-11) ระยะเวลาในการแจ้งล่วงหน้าเพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมสั้นเกินไป	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืบก่อนกำหนด	แจ้งลูกค้าให้ทราบปัญหาและกำหนดระยะเวลาการแจ้งล่วงหน้าใหม่ที่เหมาะสมและสะดวกทั้งสองฝ่าย

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
1. ด้านการแข่งขัน (Competition; C)	การลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	C-01) ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากกว่าการแข่งขัน	5	3	3	45
		C-02) ไม่มีกลยุทธ์การตลาดใหม่ที่จะดึงดูดใจลูกค้า เพราะไม่มีการวางแผน	ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง	วิเคราะห์การดำเนินงานแล้วสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้าใหม่	5	3	4	60
		C-03) ต้องการขยายตลาด	สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02	5	3	4	60
		C-04) เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02	5	3	4	60
		C-05) คู่แข่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	ลูกค้าหันไปใช้บริการของคู่แข่ง	เหมือน C-02	5	3	4	60

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
1. ด้านการแข่งขัน (Competition; C)	การลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	C-06) ขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน	ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินการ	วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่	5	3	5	75
		C-07) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง	ลดอัตราค่าบริการต่ำกว่าความเป็นจริง	เหมือน C-06	5	3	5	75
		C-08) ลูกค้านำร่องราคาต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02	5	3	4	60
		C-09) ลดอัตราค่าบริการให้ลูกค้าแทนการยืดระยะเวลาเครดิต	รายได้จากการดำเนินงานลดลง	เหมือน C-02	5	3	4	60

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น	O-01) ขาดการวางแผนจากฝ่ายบริหาร	ขาดการควบคุมและติดตามงานด้านความปลอดภัย	กำหนดเป้าหมายและแผนการควบคุมอุบัติเหตุ	4	5	5	100
		O-02) ขาดการติดตามงาน	ฝ่ายบริหารไม่ทราบความรุนแรงของปัญหา	ประชุมฝ่ายบุคคลทุกเดือนเพื่อติดตามการทำงาน	4	5	5	100
		O-03) ขาดการฝึกอบรมพนักงาน	พนักงานขาดความตระหนักด้านความปลอดภัย	วางแผนการฝึกอบรมและจัดให้มีการอบรมตามแผน	4	5	5	100
		O-04) ไม่มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย	ขาดการควบคุมและติดตามงานด้านความปลอดภัย	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ	4	5	5	100
		O-05) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	ขาดการควบคุมและติดตามงานด้านความปลอดภัย	ให้มีรายงานสภาวะปัญหา รวมถึงความเสียหายให้ผู้บริหารรับทราบผ่านการประชุมประจำเดือน	4	5	5	100

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น	O-06) สภาพของพนักงานไม่พร้อมทำงานเพราะป่วย	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	กำหนดให้มีหัวหน้าทีมเพื่อตรวจสอบสภาพความพร้อมของพนักงานก่อนเริ่มงาน	4	5	3	60
		O-07) สภาพของพนักงานไม่พร้อมทำงานเพราะขาดสติ	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-06	4	5	3	60
		O-08) พนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่งเพราะประมาท	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-06	4	5	3	60
		O-09) ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งเพราะเร่งรีบทำงาน	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-06	4	5	3	60

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น	O-10) พนักงานขาดความตระหนัkd้านความปลอดภัยในการทำงาน	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน	4	5	5	100
		O-11) พนักงานขาดความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	เหมือนข้อ O-10	4	5	5	100
		O-12) ขาดการเก็บข้อมูล	ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ	สร้างระบบการสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน	4	5	3	60
		O-13) ขาดการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ	ไม่มีมาตรการแก้ไขและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ	เหมือน O-11	4	5	3	60

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น	O-14) ขาดการสอบสวนอุบัติเหตุ	ไม่มีมาตรการแก้ไขและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ	เหมือน O-11	4	5	3	60
		O-15) การได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงความจริงเพราะผู้ปฏิบัติงานกลัวความผิด	ไม่ทราบต้นเหตุที่แท้จริงของการเกิดอุบัติเหตุทำให้มีมาตรการแก้ไขและป้องกันที่ผิดพลาด	อบรมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติตนได้ถูกต้องเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	4	5	4	80
		O-16) ลูกค้าขาดการควบคุมด้านความปลอดภัยในการทำงานเพราะไม่มีระบบจัดการด้านความปลอดภัย	เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานกับพนักงานอยู่อย่างต่อเนื่องโดยไม่มี การแก้ไข	ไม่สามารถแก้ไขและป้องกันได้	4	5	1	20

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operation ; O)	สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น	O-17) ไม่มีคู่มือความปลอดภัยในการทำงานให้พนักงาน	พนักงานไม่ทราบวิธีปฏิบัติงานที่ปลอดภัย จนทำให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานขึ้น	ประสานงานกับลูกค้าเพื่อขอข้อมูลและจัดทำเอกสารแจกพนักงาน	4	5	3	60
		O-18) ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย	มีข้อบกพร่องทั้งสภาพการทำงานและวิธีปฏิบัติงานจนทำให้เป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ	แจ้งปัญหาให้ลูกค้าทราบเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันร่วมกัน	4	5	3	60
		O-19) การจัดการความปลอดภัยไม่ดี เพราะขาดการตรวจติดตามและประเมินประสิทธิภาพ	อุบัติเหตุยังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะมีระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานแล้ว	เหมือน O-17	4	5	3	60

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการ และการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น	F-01) ขาดการวางแผนการบริหารเงินสด	ขาดสภาพคล่อง	วางแผนการบริหารเงินสด	3	3	5	45
		F-02) ขาดการควบคุมการปฏิบัติ	เกิดการรั่วไหลของเงิน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น	ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงานประจำเดือนเพื่อตรวจสอบสถานะการเงิน	3	4	5	60
		F-03) กลยุทธ์ด้านการเงินผิดพลาด	ขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต	สร้างกลยุทธ์ใหม่ที่มีความเหมาะสมและคุ้มค่า	3	3	5	45
		F-04) กลยุทธ์การดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน	ทิศทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง	ทบทวนการดำเนินงานของบริษัทเพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน	3	3	5	45
		F-05) ขาดระบบการสื่อสารด้านข้อกำหนดของลูกค้า	ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน จนทำงานไม่ทันตามกำหนด	สื่อสารข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทราบ	3	2	5	30

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ยต้นทุนการดำเนินการและการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น	F-06) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ดี	พนักงานไม่เพียงพอทำงานล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ	หาสาเหตุความล่าช้าแล้ว ทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่	3	2	3	18
		F-07) การวางใบเรียกเก็บเงินล่าช้ากว่ากำหนดเพราะทำงานช้า	ขาดสภาพคล่องและภาระดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้น	สื่อสารความเสียหายที่เกิดจากการทำงานล่าช้าให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้	3	2	5	30
		F-08) พนักงานไม่ทราบข้อกำหนดของลูกค้า	เรียกเก็บเงินได้ช้ากว่ากำหนด	เหมือน F-05	3	2	5	30
		F-09) ขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน	ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินการ	วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่	3	3	5	45

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการ และการขาดสภาพคล่องสูง	F-10) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะขาดการควบคุมการปฏิบัติ	วางแผนด้านการเงินผิดพลาด	ให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงานประจำเดือนด้านการเงินเพื่อตรวจสอบสภาวะการเงิน	3	3	5	45
		F-11) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่ครบถ้วน	วางแผนด้านการเงินผิดพลาด	เหมือน F-10	3	3	5	45
		F-12) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	วางแผนด้านการเงินผิดพลาด	เหมือน F-10	3	3	5	45

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
3. ด้านการเงิน (Financial; F)	การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการ และการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น	F-13) ลูกค้าไม่จ่ายค่าบริการตามกำหนด	ใช้เงินสดเพิ่มขึ้นเพื่อสำรองจ่ายแทนลูกค้า	กำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้มีการแจ้งเตือนลูกค้าล่วงหน้า	3	3	3	27
		F-14) ขอยืดระยะเวลาเครดิต	มีภาระดอกเบี้ยจากการกู้เงิน โดยใช้บัญชีลูกหนี้ค้าประกันเพิ่มสูงขึ้น	เสนอทางเลือกอื่นแทนการยืดระยะเวลาเครดิต	3	3	2	18
		F-15) ลูกค้าส่งข้อมูลพนักงานในสังกัดให้ล่าช้า	ปิดยอดไม่ทันตามกำหนดแล้วไม่สามารถเรียกเก็บเงินในรอบนั้นได้	กำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้มีการแจ้งเตือนลูกค้าล่วงหน้า	3	3	5	45

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนด	CM-01) ขาดการเตรียมความพร้อมกรณีมีการคืบพนักงานก่อนกำหนด	เลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนดที่ไม่มีสถานประกอบการรองรับ	วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	3	2	5	30
		CM-02) ไม่มีสถานประกอบการรองรับพนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนด	เลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนดที่ไม่มีสถานประกอบการรองรับ	เหมือน CM-01	3	2	5	30
		CM-03) เพื่อรักษาลูกค้า	เลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนดที่ไม่มีสถานประกอบการรองรับ	เหมือน CM-01	3	2	5	30
		CM-04) ผู้ปฏิบัติงานถูกคืบจำนวนมากในเวลาเดียวกัน	ไม่สามารถหาสถานประกอบการรองรับให้พนักงานได้ครบทุกคน	เหมือน CM-01	3	2	5	30

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคืบก่อนกำหนด	CM-05) ผู้ปฏิบัติงานเลือกงานเพราะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตแต่ไม่ยอมลาออก	ต้องเลิกจ้างแล้วจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมาย	เจรจาต่อรองโดยหากมีตำแหน่งว่างในพื้นที่แล้วจึงให้ย้ายกลับมาได้	3	2	5	30
		CM-06) ขาดการติดตามสถานการณ์ภายนอก	ไม่ทราบสถานการณ์การจ้างงานหรือแนวโน้มการเลิกจ้างงาน	จัดการประชุมทบทวนเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	3	2	3	18
		CM-07) ขาดการติดตามสถานการณ์กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืบก่อนกำหนด	เหมือน CM-06	3	2	3	18

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนด	CM-08) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะไม่มีการติดตามงาน	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืนก่อนกำหนด	จัดทำรายงานประจำเดือนโดยให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามแนวโน้มการคืนพนักงานด้วย	3	2	4	24
		CM-09) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะไม่มีการเก็บข้อมูล	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืนก่อนกำหนด	เหมือน CM-01	3	2	5	30
		CM-10) ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด	ยอมรับคืนพนักงานเพื่อรักษาลูกค้า	แจ้งลูกค้าให้ทราบปัญหาและกำหนดระยะเวลาการแจ้งล่วงหน้าใหม่ที่เหมาะสมและสะดวกทั้งสองฝ่าย	3	2	3	18

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (ต่อ)

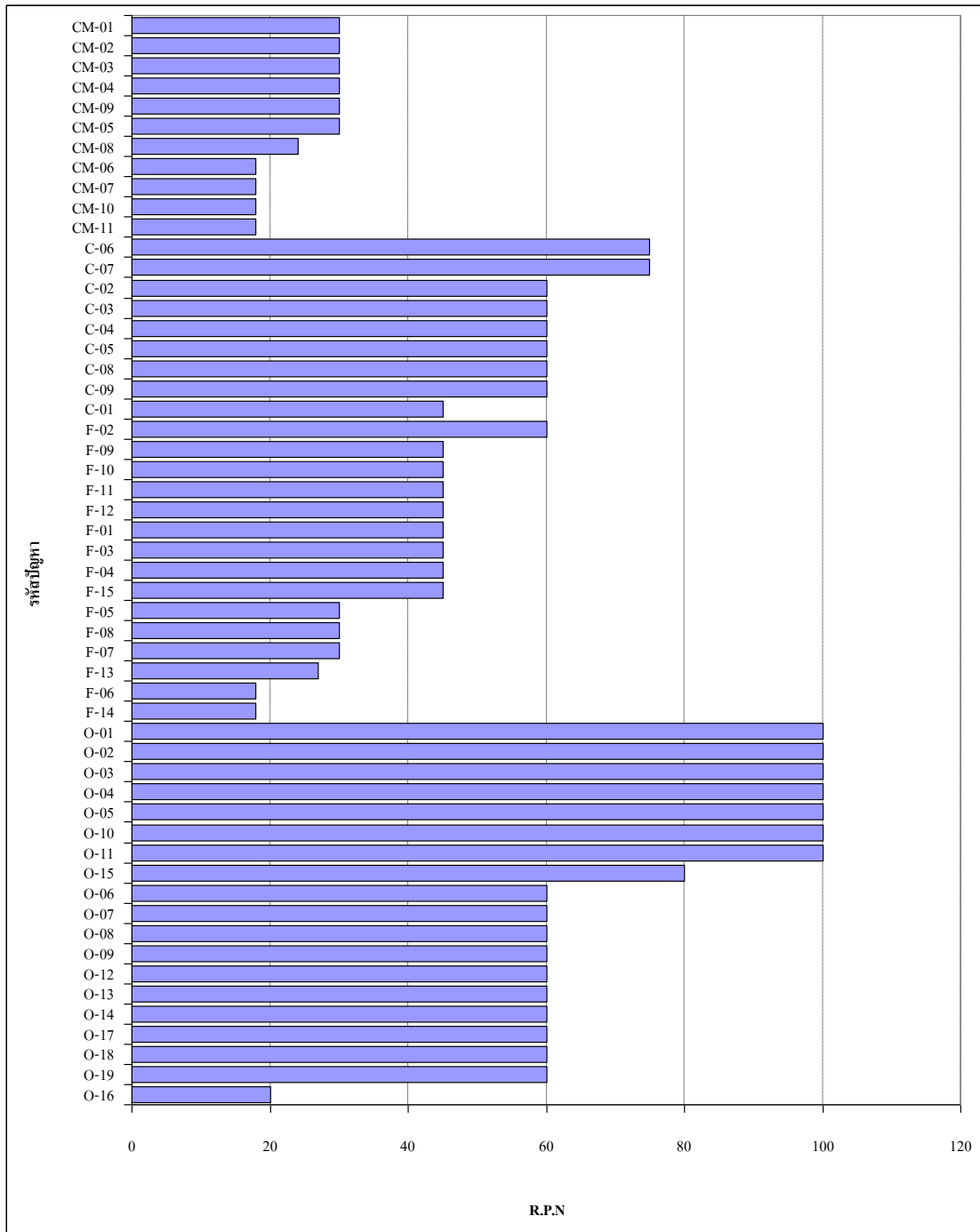
ประเภทความเสี่ยง	ปัญหา	สาเหตุ	ผลที่เกิดขึ้น	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	การประเมินความเสี่ยง			ระดับความเสี่ยง RPN
					ความรุนแรง	โอกาสที่เกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ในการแก้ไข	
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า (Customer, CM)	การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนด	CM-11) ระยะเวลาในการแจ้งล่วงหน้าเพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมสั้นเกินไป	ไม่มีแผนรองรับกรณีมีพนักงานถูกคืนก่อนกำหนด	เหมือน CM-10	3	2	3	18

ตารางที่ 4.7 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามระดับความเสี่ยง RPN แยกตามประเภทความเสี่ยง

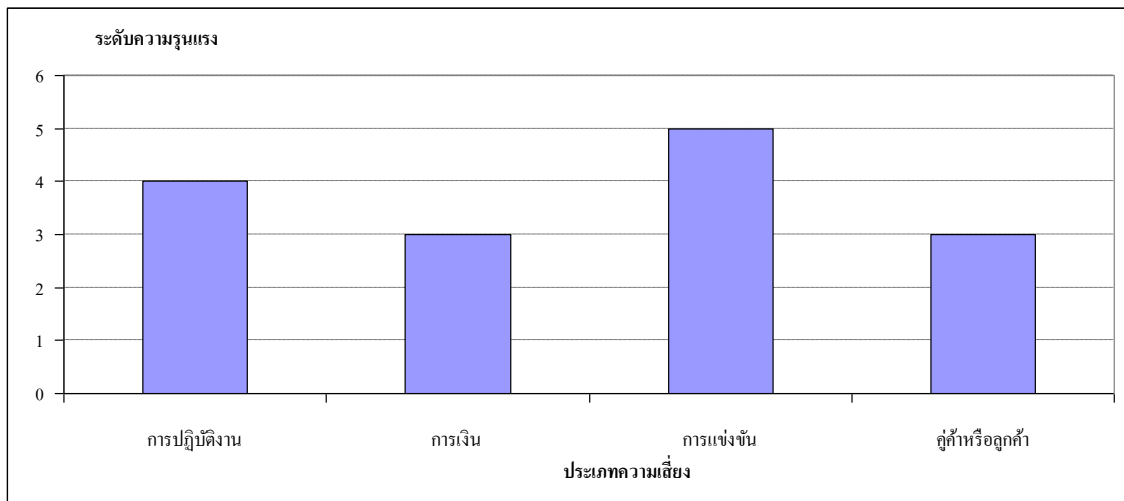
ประเภทความเสี่ยง/ปัญหา	สาเหตุ	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	ระดับความเสี่ยง RPN
1. ด้านการแข่งขัน/การลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง	C-06 ถึง C-07	วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่	75
	C-02 ถึง C-05, C-08, C-09	วิเคราะห์การดำเนินงานแล้วสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้าใหม่	60
	C-01	ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากกว่าการแข่งขัน	45
2. ด้านการปฏิบัติงาน/สถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น	O-01	กำหนดเป้าหมายและแผนการควบคุมอุบัติเหตุ	100
	O-02	ประชุมฝ่ายบุคคลทุกเดือนเพื่อติดตามการทำงาน	100
	O-03	วางแผนการฝึกอบรมและดำเนินการตามแผน	100
	O-04	กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ	100
	O-05	ให้มีรายงานสภาวะปัญหา รวมถึงความเสียหายให้ผู้บริหารรับทราบผ่านการประชุมประจำเดือน	100
	O-09 ถึง O-10	จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน	100
	O-14	อบรมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติตนได้ถูกต้องเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	80
	O-06 ถึง O-08	กำหนดให้มีหัวหน้าทีมเพื่อตรวจสอบสภาพความพร้อมของพนักงานก่อนเริ่มงาน	60
	O-11 ถึง O-13	สร้างระบบการสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน	60
	O-16	ประสานงานกับลูกค้าเพื่อขอข้อมูลและจัดทำเอกสารแจกพนักงาน	60
	O-17 ถึง O-18	แจ้งปัญหาให้ลูกค้าทราบเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันร่วมกัน	60
O-15	ไม่สามารถแก้ไขและป้องกันได้	20	

ตารางที่ 4.7 แสดงการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามระดับความเสี่ยง RPN แยกตามประเภทความเสี่ยง (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง/ปัญหา	สาเหตุ	มาตรการป้องกัน/แก้ไข	ระดับความเสี่ยง RPN
3. ด้านการเงิน/การมีกระดกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการและการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น	F-02	ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงานประจำเดือนเพื่อตรวจสอบสภาวะการเงิน	60
	F-09	วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่	45
	F-10 ถึง F-12	ให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงานประจำเดือนด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบสภาวะการเงิน	45
	F-01	วางแผนการบริหารเงินสด	45
	F-03	สร้างกลยุทธ์ใหม่ที่มีความเหมาะสมและคุ้มค่า	45
	F-04	ทบทวนการดำเนินงานของบริษัทเพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน	45
	F-15	กำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้มีการแจ้งเดือนลูกค้ำล่วงหน้า	45
	F-05 และ F-08	สื่อสารข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทราบ	30
	F-07	สื่อสารความเสียหายที่เกิดจากการทำงานล่าช้าให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้	30
	F-13	กำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้มีการแจ้งเดือนลูกค้ำล่วงหน้า	27
	F-06	หาสาเหตุแล้วทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่	18
	F-14	เสนอทางเลือกอื่นแทนการยี่คระระยะเวลาเครดิต	18
4. ด้านลูกค้าหรือลูกค้า/การจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคั่นก่อนกำหนด	CM-01 ถึง 04, CM-09	วางแผนเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	30
	E-05	เจรจาต่อรองโดยหากมีตำแหน่งว่างในพื้นที่แล้วจึงให้ย้ายกลับมาได้	30
	E-08	จัดทำรายงานประจำเดือน โดยให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามแนวโน้มการคั่นพนักงานด้วย	24
	E-06 ถึง E-07	จัดการประชุมทบทวนเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	18
	E-10 ถึง E-11	แจ้งลูกค้าให้ทราบปัญหาและกำหนดระยะเวลาการแจ้งล่วงหน้าใหม่ที่เหมาะสมและสะดวกทั้งสองฝ่าย	18



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิแสดงความสำคัญของปัญหาเรียงตามลำดับค่า R.P.N ของแต่ละปัญหา



ภาพที่ 4.8 แผนภูมิแสดงความสำคัญของปัญหาเรียงตามลำดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยง

จากตารางที่ 4.6 - 4.7 และรูปที่ 4.7 – 4.8 สรุปได้ว่าความเสี่ยงหรือปัญหาที่มีความรุนแรงสูงที่สุด ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ซึ่งถึงแม้จะมีระดับ RPN สูงเป็นลำดับที่สองแต่เนื่องจากมีระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มากกว่าจึงต้องนำมาแก้ไขก่อนเป็นอันดับแรก โดยปัญหาที่พบคือการลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง ทำให้บริษัทฯ สูญเสียรายได้ ซึ่งมีแนวทางการแก้ไขและป้องกันที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่ 2) วิเคราะห์การดำเนินงานแล้วสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้าใหม่ และ 3) การให้ผู้บริหารตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมากกว่าการแข่งขัน

ส่วนความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานเป็นความเสี่ยงที่มีระดับ RPN สูงที่สุด แต่ระดับความรุนแรงของปัญหาที่มีผลกระทบต่อบริษัทน้อยกว่าความเสี่ยงด้านการแข่งขัน จึงจัดลำดับความสำคัญไว้เป็นอันดับที่สอง โดยปัญหาที่พบคือสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้บริษัทฯ มีภาระค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแนวทางในการแก้ไขและป้องกันที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายและแผนการควบคุมอุบัติเหตุ 2) ประชุมฝ่ายบุคคลทุกเดือนเพื่อติดตามการทำงาน 3) วางแผนการฝึกอบรมและดำเนินการตามแผน 4) กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ 5) ให้มีรายงานสถานะปัญหา รวมถึงความเสียหายให้ผู้บริหารรับทราบผ่านการประชุมประจำเดือน 6) จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน 7) อบรมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติตนได้ถูกต้องเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน 8) กำหนดให้มีหัวหน้าทีมเพื่อตรวจสอบสภาพความพร้อมของพนักงานก่อนเริ่มงาน 9) สร้างระบบการสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน 10) ประสานงานกับลูกค้าเพื่อขอข้อมูลและจัดทำเอกสารแจกพนักงาน 11) แจ้งปัญหาให้ลูกค้าทราบเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันร่วมกัน

สำหรับความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านคู่ค้าหรือลูกค้า มีระดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อบริษัทเท่ากัน จึงจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีระดับ RPN สูงกว่า ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน โดยปัญหาของความเสี่ยงด้านการเงินที่พบได้แก่ การมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการและการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น สำหรับแนวทางการแก้ไขและป้องกันที่บริษัทได้กำหนดไว้มีทั้งหมด 9 แนวทางได้แก่ 1) การให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงานประจำเดือนเพื่อตรวจสอบสถานะการเงิน 2) การวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่ 3) การวางแผนการบริหารเงินสด 4) การสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่มีความเหมาะสมและคุ้มค่า 5) การทบทวนการดำเนินงานของบริษัทเพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน 6) การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้มีการแจ้งเตือนลูกค้าล่วงหน้า 7) การสื่อสารข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทราบ 8) หาสาเหตุแล้วทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่ 9) เสนอทางเลือกอื่นแทนการยืดระยะเวลาเครดิต

ความเสี่ยงที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ได้แก่ ความเสี่ยงด้านคู่ค้าหรือลูกค้า โดยปัญหาที่พบคือการจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างก่อนกำหนด บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการแก้ไขและป้องกันไว้ 5 แนวทาง ดังนี้ 1) การวางแผนเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน 2) การเจรจาต่อรองกับพนักงาน โดยหากมีตำแหน่งว่างในพื้นที่แล้วจึงให้ย้ายกลับมาได้ 3) การจัดทำรายงานประจำเดือน โดยให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามแนวโน้มการคืนพนักงานด้วย 4) จัดการประชุมทบทวนเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร 5) แจ้งลูกค้าให้ทราบปัญหาและกำหนดระยะเวลาการแจ้งล่วงหน้าที่เหมาะสมและสะดวกทั้งสองฝ่าย

เมื่อทราบปัญหาและวิธีการแก้ไขป้องกันแล้ว ทางบริษัทฯ ได้นัดประชุมเพื่อมอบหมายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข ซึ่งจะได้อีกต่อไป

4.6 ผลการตอบสนองและควบคุมความเสี่ยง

การดำเนินการแก้ไขและป้องกันตามแนวทางที่บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ได้กำหนดไว้มีดังต่อไปนี้

4.6.1 การลดความรุนแรงของความเสี่ยงด้านการแข่งขัน

1) ผลการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่

ในการกำหนดต้นทุนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่บริษัทฯ รับผิดชอบนั้นจะพิจารณาจาก 1) ค่าตอบแทนตามกฎหมายกำหนด ได้แก่ กองทุนประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน ค่าวันลาป่วย และค่าวันลาคลอด 2) สวัสดิการต่างๆ ของบริษัทฯ เช่น การตรวจสอบสุขภาพประจำปี ประกันชีวิตกลุ่ม เครื่องแบบพนักงาน ค่าเยี่ยมป่วย เป็นต้น 3) ค่าดำเนินงานธุรกรรมการเงิน โดยต้นทุนในส่วนนี้คิดเป็น 85%ของอัตราค่าบริการ ส่วนอีก 15% เป็นต้นทุนในส่วนอื่นๆ ซึ่งถ้าหากบริษัทฯ กำหนดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่า 85%ของอัตราค่าบริการ หมายความว่าบริษัทฯ จะไม่มีกำไรจากการดำเนินงาน

หรืออาจทำให้บริษัทฯ ขาดทุนได้ นอกจากนี้ต้นทุนทั้งสามด้านที่บริษัทฯ ต้องรับผิดชอบนั้น ทั้งหมดเป็นต้นทุนผันแปร (Variable Cost) ไม่ได้ระบุถึงต้นทุนที่เป็นต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้ต้นทุนอัตราค่าบริการใหม่เพื่อทำให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยเพิ่มการพิจารณาในส่วนของต้นทุนคงที่ด้วย ซึ่งโครงสร้างต้นทุนของอัตราค่าบริการใหม่จะเป็นต้นทุนผันแปร 75% ต้นทุนคงที่ 20% และกำไร 5% ซึ่งการกำหนดโครงสร้างต้นทุนในลักษณะนี้ ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น และทำให้ทราบได้ว่าจะมีกำไรในสัดส่วนเท่าใดจากการดำเนินงาน

2) ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

บริษัทฯ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการของ Philip Kotler ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1) ด้านผลิตภัณฑ์ ของบริษัทฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งหมายถึงผลงานของพนักงานบริษัทฯ ที่ผลิตให้แก่ลูกค้า หากพนักงานผลิตผลงานได้ตามเป้าหมายที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงานบริษัทฯ จึงต้องให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรม บริษัทจึงได้กำหนดตัวชี้วัดขององค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรม อย่างน้อย 18 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ซึ่งหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้กำหนดให้มีการทวนสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Supervision) เป็นแผนการดำเนินงานด้านบุคคล โดยมีความถี่ในการทวนสอบปีละหนึ่งครั้ง เพื่อติดตามประสิทธิภาพของการฝึกอบรม เพื่อให้บริษัทได้นำข้อบกพร่องที่พบไปปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป

2.2) ด้านราคา ดังที่กล่าวไปแล้วในข้อ 2.1 ถึงแม้ว่าต้นทุนของการบริการจะสูง แต่หากลูกค้าเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของการบริการกับราคาแล้ว บริษัทฯ จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับคุณค่าที่สูงกว่าจากผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า

2.3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัทฯ จึงได้จัดทำเว็บไซต์ (Website) เพื่อเป็นช่องทางใหม่ที่จะทำให้ลูกค้ารายใหม่สามารถเข้าถึงการนำเสนอบริการได้ง่ายขึ้น อีกทั้งเป็นช่องทางในการสรรหาพนักงานได้อีกด้วย

2.4) ด้านส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมการตลาดของ บริษัทฯ คือ การกำหนดอัตราค่าบริการสำหรับลูกค้าเดิมเป็นแบบขั้นบันได โดยแบ่งตามระดับจำนวนพนักงานหรือความสามารถของพนักงานตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งหากแบ่งตามระดับจำนวนพนักงาน จะแบ่งได้ 3 ระดับ ซึ่งอัตราค่าบริการของระดับที่สอง จะน้อยกว่าอัตราค่าบริการระดับที่หนึ่ง 5% และอัตราค่าบริการของระดับที่สาม จะน้อยกว่าอัตราค่าบริการระดับที่สอง 2% แต่หากแบ่งตามความสามารถ

ของพนักงาน อัตราค่าบริการของพนักงานที่มีฝีมืออยู่ในระดับปานกลาง จะสูงกว่าอัตราค่าบริการของพนักงานที่ไม่มีฝีมือ 1% อัตราค่าบริการของพนักงานที่มีฝีมือระดับสูง จะสูงกว่าอัตราค่าบริการของพนักงานที่มีฝีมือระดับปานกลาง 3% และอัตราค่าบริการของพนักงานที่มีฝีมือระดับสูงมากจะมีอัตราค่าบริการสูงกว่าอัตราค่าบริการของพนักงานที่มีฝีมือระดับสูง 3% ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าหากใช้บริการนานและจำนวนพนักงานเพิ่มมากขึ้นจะทำให้อัตราค่าบริการลดลง ซึ่งมีผลต่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานของลูกค้า

2.5) ด้านบุคคลหรือพนักงาน บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาและรักษามากขึ้น เพราะปัจจุบันแรงงานที่มีฝีมือมีจำนวนลดลง ซึ่งสวนทางกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นหากบริษัทฯ รักษาให้พนักงานทำงานอยู่กับบริษัทได้นานขึ้น จะทำให้ต้นทุนในการสรรหาพนักงานใหม่ลดน้อยลง พนักงานที่มีอายุการทำงานที่นานขึ้นจะมีความสามารถในการทำงานที่มากขึ้น สามารถผลิตผลงานที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น และยังเป็น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นบริษัทฯ จึงพิจารณาการเพิ่มค่าแรงตามความสามารถของพนักงาน เพื่อรักษาพนักงานให้ทำงานกับทางบริษัทฯ และลดต้นทุนในการสรรหาพนักงานใหม่

2.6) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ เป็นการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางด้านกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะ เป็นด้านพฤติกรรมในการทำงาน การไม่สร้างปัญหาในที่ทำงานของลูกค้า การเจรจากับลูกค้าต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

2.7) ด้านกระบวนการ บริษัทฯ ได้จัดทำระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในด้านการบริการเพื่อทำให้เป็นมาตรฐานการทำงานและสามารถติดตาม ตรวจสอบและควบคุมได้ โดยมีวัตถุประสงค์มอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็วแก่ลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

4.5.2 การลดความโอกาสของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

บริษัทฯ ได้พิจารณาแล้ว มีข้อสรุปว่า เพื่อให้การป้องกันการเกิดอุบัติเหตุเป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งครอบคลุมทุกกิจกรรมที่ปฏิบัติโดยพนักงานของบริษัทเอส.เค.แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัดบริษัทฯ ตัดสินใจนำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดโอกาสและความรุนแรงของการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานให้น้อยลง ซึ่งได้จัดทำแผนการดำเนินงานดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แผนการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	วางแผนการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในการทำงาน	ต.ค. 2558	คณะกรรมการ
2.	ระบุอันตราย ประเมินความเสี่ยงและทำแผนการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง	ต.ค. – พ.ย. 2558	คณะกรรมการ
3.	ติดตามควบคุมการปฏิบัติของพนักงาน	ธ.ค. 2558 เป็นต้นไป	ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่าย
4.	จัดทำระบบควบคุมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย	ต.ค. 2558 เป็นต้นไป	คณะกรรมการ
5.	ประเมินความสอดคล้องของการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน	ต.ค. 2558	คณะกรรมการ
6.	อบรมพนักงานเพื่อสร้างความตระหนักด้านความปลอดภัยในการทำงาน	ธ.ค. 2558	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ
7.	ติดตามผลการดำเนินงาน โดยฝ่ายบริหาร	มี.ค. 2559	ฝ่ายบริหาร

หลังจากการทำแผนการดำเนินงานแล้ว ผู้ศึกษาได้สอบถามคณะกรรมการถึงความคืบหน้าของแผนพบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน คือ ต้องไม่เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานที่ต้องหยุดงานเกิน 3 วัน ซึ่งระหว่างที่ศึกษา การดำเนินงานยังอยู่ในขั้นตอนการชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยง จากการสอบถามคุณวิศิษิทธิ์ ยอดปัญญา พบว่าสาเหตุที่แผนงานมีความคืบหน้าน้อย เนื่องจากจำนวนกิจกรรมที่ต้องประเมินมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย บริษัทฯ จึงได้ปรับวิธีการดำเนินงานใหม่เพื่อลดภาระการประเมินความเสี่ยง โดยให้ลูกจ้างที่มีระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานแล้ว เป็นผู้ระบุกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและเป็นกิจกรรมที่พนักงานของบริษัทฯ ต้องเข้าทำงาน รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ให้กับทางบริษัทฯ แล้วบริษัทฯ จะดำเนินการต่อโดยการนำมาอบรมให้พนักงานรับทราบและมีความเข้าใจก่อนเริ่มเข้าทำงาน ส่วนลูกจ้างที่ยังไม่มีการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานอย่างเป็นระบบ บริษัทฯ ได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ เป็นผู้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับใด ระดับหนึ่งของลูกจ้าง เพื่อสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมหรืองานที่เป็นอันตรายแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาประเมินความเสี่ยงเพื่อทำแผนควบคุมต่อไป ด้านการควบคุมการปฏิบัตินั้น ใ้ได้อยู่ในขอบข่ายการดูแลของลูกจ้างแล้วตาม

กฎหมาย บริษัทฯ จึงมีหน้าที่ในการเน้นย้ำให้พนักงานปฏิบัติตามวิธีการควบคุมของลูกค้ำอย่างเคร่งครัดเพิ่มเติม

4.5.3 การลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงด้านการเงิน

บริษัทฯ ได้มีการวิเคราะห์ห้วงการเงินของบริษัทสามปีย้อนหลัง (ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2557) ซึ่งผลการวิเคราะห์ห้วงการเงินด้านสภาพคล่องพบว่า ปี 2557 บริษัทฯ มีสภาพคล่องลดลงจากปี 2556 โดยลดลงจาก 1.53 เหลือ 0.99 เท่า แสดงว่าบริษัทฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียนน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนเล็กน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นๆ ที่ลดลงอย่างมาก สอดคล้องกับรายได้จากการขายที่ลดลงถึง 30% เพราะคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันในการแย่งลูกค้าและการแข่งขันโดยการลดการลดอัตราค่าบริการ นอกจากนี้ในปี 2557 บริษัทฯ ได้มีการเบิกเงินเกินบัญชีเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารสภาพคล่องดีขึ้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของบริษัทฯ ซึ่งหากไม่สามารถบริหารเงินสดให้ดีได้ จะทำให้แนวโน้มในการขาดสภาพคล่องในอนาคตได้ ด้านการบริหารสินทรัพย์ถาวรของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพที่ลดลง โดยปี 2557 มีอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรเท่ากับ 14.04 ซึ่งน้อยกว่าปี 2556 อย่างมากที่มีค่าเท่ากับ 130.19 ทั้งนี้เป็นเพราะในปี 2556 ได้รับการชำระหนี้ของเงินให้กู้ยืมระยะยาวครบตามจำนวนให้กู้ และในปี 2557 มีการซื้อที่ดินและอาคารบริษัทฯ เพิ่มขึ้น ซึ่งจากเดิมสินทรัพย์ด้านราคาและอาคารจะเป็นการเช่าพื้นที่ จึงทำให้มีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่รายได้จากการให้บริการกลับลดลง จึงทำให้อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรลดลง แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรและอัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมจะลดลง แต่ยังมีค่าที่อยู่ในระดับสูง แสดงว่าบริษัทฯ ยังมีการบริหารจัดการทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความสามารถในการทำให้สินทรัพย์คงที่และสินทรัพย์รวมเกิดมูลค่าผลประโยชน์แก่บริษัทในระดับที่มาก ด้านสภาพเสี่ยง เมื่อพิจารณาอัตราส่วนโครงสร้างหนี้ บริษัทฯ มีสัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมที่ลดลงจาก 77% ในปี 2555 และลดลงเป็น 70% ในปี 2556 ในขณะที่ปี 2557 สัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมลดลงเหลือ 63% ทำให้ส่วนของเจ้าของเพิ่มขึ้น โดยจาก 23% ในปี 2555 เป็น 36% ในปี 2557 ทำให้ธุรกิจอาจมีความเสี่ยงในการบริหารจัดการหนี้สินลดลง เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ มีความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลง เพราะมีภาระดอกเบี้ยเงินกู้ที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่รายได้ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT) กลับลดลง แสดงว่าดอกเบี้ยเงินกู้เป็นปัญหาทางการเงินสำหรับบริษัทฯ เนื่องจากมีความสามารถในการชำระดอกเบี้ยเพียง 1.49% ซึ่งสาเหตุที่สำคัญน่าจะมาจากการที่บริษัทฯ ต้องกู้เงินจากสถาบันการเงิน ซึ่งใช้บัญชีลูกหนี้ค้ำประกัน โดยใช้ใบรับวางบิลของลูกค้าเป็นหลักฐาน หากลูกค้ายืดระยะเวลาเครดิต จะทำให้บริษัทฯ เสียดอกเบี้ยเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อพิจารณาอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ พบว่าลดลงเรื่อยๆ จาก 331% ในปี 2555 เหลือเพียง 169% ในปี 2557 สะท้อนให้เห็นถึงภาระหนี้สินของบริษัทที่ลดลงไปอย่างมาก แต่อย่างไร

ก็ตามยังถือว่าอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นยังอยู่ในระดับที่สูงมาก ในด้านของอัตราส่วนของผู้ถือหุ้นรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น พบว่าปี 2557 มูลค่าของผู้ถือหุ้นรวมมีค่าลดลงในขณะที่ส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าเพิ่มขึ้น ทำให้อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าลดลงโดยมีค่าเท่ากับ 2.69 ลดลงจากปี 2556 ที่มีค่า 3.36 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทฯ มีโครงสร้างของผู้ถือหุ้น ณ ปัจจุบันมาจากส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มมากขึ้นจากการซื้อที่ดินและอาคารให้เป็นของบริษัทฯ ในปี 2557 ส่วนความสามารถในการทำกำไร ภาพรวมในปี 2557 บริษัทฯ ความสามารถในการทำกำไรที่ดีกว่าปี 2556 โดยมีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 1.72% มากกว่าปี 2556 ที่มีค่าเท่ากับ 1.28% อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อผู้ถือหุ้นรวมของปี 2557 เท่ากับ 9.31% มากกว่าปี 2556 ที่มีค่าเท่ากับ 8.43% กำไรสุทธิต่อยอดขายปี 2557 มีค่าเท่ากับ 0.43% มากกว่าปี 2556 ที่มีค่าเท่ากับ 0.19% แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัทฯ ที่ดีขึ้น แต่น้อยกว่าปี 2555 ทั้งหมด ทั้งนี้เป็นเพราะมีค่าใช้จ่ายในการบริหารที่เพิ่มขึ้นมากขึ้น เมื่อพิจารณาอัตราผลตอบแทน (กำไรสุทธิ) จากผู้ถือหุ้น พบว่าปี 2557 มีค่าเท่ากับ 2.15% ซึ่งมากกว่าปี 2556 ที่มีค่าเท่ากับ 1.09% แสดงว่า บริษัทฯ มีความสามารถในการสร้างผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้นที่มีเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้สินทรัพย์เพื่อสร้างผลตอบแทนได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับอัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น ที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ สามารถสร้างผลตอบแทนในส่วนผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน โดยอัตราผลตอบแทนในส่วนผู้ถือหุ้นจาก 4.19% ในปี 2556 เป็น 6.48% ในปี 2557 ซึ่งจากการวิเคราะห์งบการเงิน โดยวิธีอัตราส่วน พบว่าบริษัทเอส.เค.เอ็ม.เจ.เอ็ม.เอ็น.ดี. จำกัด สอดคล้องกับปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เรื่องการขาดสภาพคล่อง ภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขที่บริษัทฯ จะได้ดำเนินการต่อไป คือ ต้องลดภาระหนี้สินในอยู่ในระดับที่ต่ำลง โดยเฉพาะเรื่องการเบิกเงินเกินบัญชีและการกู้ยืมเงินระยะสั้นจากสถาบันการเงิน เพื่อลดภาระดอกเบี้ย และบริษัทฯ จะควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยการจัดทำรายจ่ายประจำเดือนเพื่อเป็นการควบคุมและตรวจสอบ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า บริษัทฯ ได้ระบุเป็นลักษณะงานกำหนดให้พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบแจ้งลูกค้าผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน และให้มีการโทรศัพท์เพื่อติดตามการได้รับจดหมาย เพื่อป้องกันการไม่ได้รับค่าบริการตามกำหนด

ด้านการพิจารณาโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารได้มีการสอบถามความต้องการทรัพยากรด้านบุคคลจากฝ่ายการเงินและบัญชีแล้ว พบว่าไม่มีความจำเป็นเพิ่มบุคคล แต่ให้มีการวิเคราะห์งาน และอธิบายลักษณะงานใหม่ โดยจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อให้มีความชัดเจนในด้านขอบเขตของเจ้าหน้าที่เพิ่มมากขึ้น

4.5.4 การลดความรุนแรงการเกิดความเสียด้านคู่ค้าหรือลูกค้า

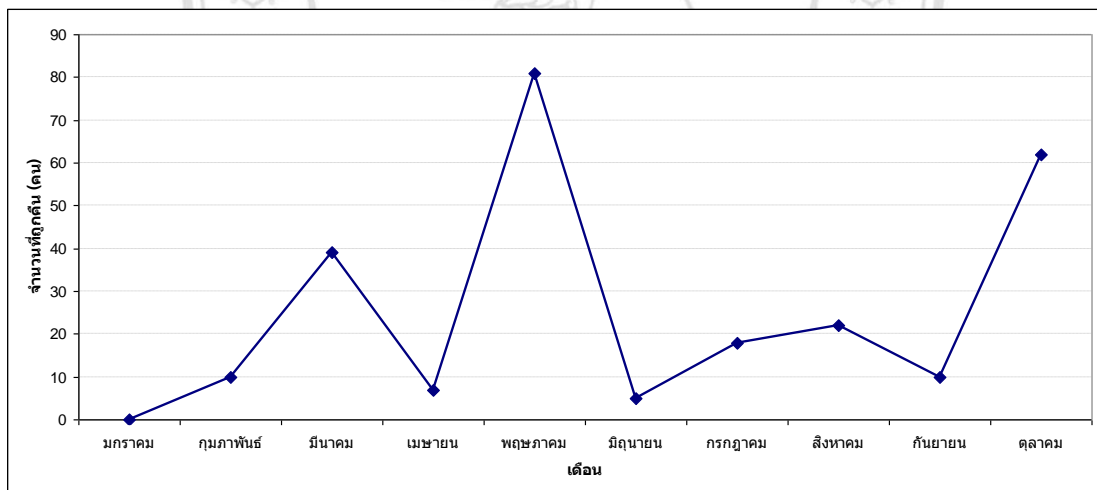
บริษัทฯ ได้มีการติดตามการคืนจำนวนพนักงานทุกเดือน ซึ่งในปีนี้เป็นแนวโน้มของการคืนพนักงานเนื่องจากรานหมด ก็มีทิศทางที่เพิ่มขึ้น ดังรูปที่ 4.9 ซึ่งในการคืนจำนวนพนักงานในแต่ละครั้ง ลูกค้ามีการแจ้งล่วงหน้าโดยเฉลี่ย 30 วันแล้ว แต่จะมีขอร้องให้บริษัทฯ รับพนักงานคืนก่อนกำหนด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า บริษัทฯ จึงต้องมีการรับคืนก่อนกำหนด ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้จัดทำแผนการเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่มีการคืนพนักงานจำนวนมากภายในระยะเวลาเดียวกัน ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนการเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินสรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดในภาคผนวก)

- 1) กรรมการผู้จัดการเป็นผู้สอบถามความต้องการจากลูกค้าแล้ว ส่งข้อมูลให้หัวหน้าฝ่ายสรรหา
- 2) หัวหน้าฝ่ายสรรหา รวบรวมข้อมูลจากบันทึกเกี่ยวกับการขอเพิ่มและการขอคืนพนักงานของแต่ละบริษัท รวมถึงความต้องการพนักงานจากลูกค้าทั้งหมด แล้วนำข้อมูลพยากรณ์ความต้องการเพื่อวางแผนการสรรหาล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน
- 3) หัวหน้าฝ่ายสรรหา นำเสนอผลการพยากรณ์และการวางแผนการสรรหาต่อกรรมการผู้จัดการ เพื่ออนุมัติแผนงาน
- 4) ดำเนินงานตามแผนงานที่ผ่านการอนุมัติ โดยมีการติดตามแผนงานทุกเดือนผ่านการประชุมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 5) กรณีมีแนวโน้มหรือสถานการณ์ที่บ่งชี้ถึงจะมีการขอคืนพนักงาน ให้ฝ่ายสรรหาเสนอเรื่องต่อผู้จัดการทั่วไป เพื่อให้มีการวางแผนจัดการกับพนักงานที่จะถูกคืน
- 6) หากเกิดเหตุฉุกเฉินโดยมีการคืนพนักงานจำนวนมากในระยะเวลาเดียวกันจากลูกค้า ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 6.1) หัวหน้าฝ่ายสรรหา รับเรื่องจากลูกค้าแล้วนำเรื่องเสนอต่อผู้จัดการทั่วไป
 - 6.2) ผู้จัดการทั่วไป ประเมินผลกระทบและความรุนแรง หากมีความรุนแรงทำให้หาสถานที่ทำงานเพื่อรองรับจำนวนพนักงานที่จะถูกคืน หากหาได้ให้แจ้งพนักงานและดำเนินการส่งพนักงานใหม่เข้าทำงานต่อไป แต่หากไม่สามารถหาได้ ให้แจ้งกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้กรรมการผู้จัดการเจรจาต่อรองกับลูกค้า
 - 6.3) กรรมการผู้จัดการ เจรจากับลูกค้าเพื่อให้ทขอยส่งคืน โดยในระหว่างการเจรจาให้ผู้จัดการทั่วไปและฝ่ายสรรหา เร่งดำเนินการหาสถานที่ทำงานรองรับใหม่ให้กับพนักงาน เพื่อลดผลกระทบจากการเลิกจ้างพนักงานให้น้อยที่สุด
 - 6.4) การส่งพนักงานไปที่ทำงานใหม่ ให้เลือกพนักงานที่มีอายุงานมาก่อนแล้ว จึงตามด้วยพนักงานที่มีอายุงานน้อยเป็นลำดับหลังสุด

6.5) หัวหน้าฝ่ายบุคคล เป็นผู้แจ้งพนักงานล่วงหน้าให้ทราบเกี่ยวกับการขอคืนจำนวนพนักงาน เพื่อให้พนักงานเตรียมพร้อม หากมีพนักงานสมัครลาออกก่อนให้ดำเนินการได้ทันที

6.6) หัวหน้าฝ่ายสรรหา เป็นผู้ติดตามผลการส่งพนักงานเข้าที่ทำงานใหม่ ทั้งใน ส่วนความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน แล้วนำเสนอผลการดำเนินการในที่ประชุม เพื่อบันทึกข้อมูลและเก็บเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานของปีต่อไป

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมฝ่ายบุคคลเป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามสถานการณ์และความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมเป็นต้นมา ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป หัวหน้าฝ่ายบุคคล และเจ้าหน้าที่ด้านความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ ผลการประชุมเดือนตุลาคมมีแนวโน้มการคืนพนักงานเพิ่มสูงขึ้นจากช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนกันยายน โดยเฉลี่ย 45 คน ดังแสดงในรูปที่ 4.9 ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าลดกำลังการผลิต แต่ไม่ได้มีผลกระทบต่อบริษัทเนื่องจากเป็นพนักงานที่ถูกคืนทั้งหมดเป็นพนักงานที่อยู่ในช่วงของการทดลองงาน ผลการประชุมบริษัทฯ ได้จัดทำเป็นเอกสารเพื่อสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบต่อไป



ภาพที่ 4.9 กราฟแสดงจำนวนพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนดตั้งแต่เดือนมกราคม-ตุลาคม 2558

ที่มา : บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด โดยศึกษาทั้งในภาพรวมและความเสี่ยงด้านต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจรับจ้างเหมาแรงงาน ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายใน ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงินและด้านบุคลากร ส่วนปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ด้านลูกค้าหรือลูกค้านำ ด้านเศรษฐกิจและด้านกฎหมาย

การศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด จำนวน 5 คน และการสัมภาษณ์ตัวแทนฝ่ายลูกค้าของบริษัทฯ จำนวน 2 คน และข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลสรุปรายงานด้านการเงินของบริษัทฯ ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์และสรุปรายงานด้านการเงิน นำมาจัดกลุ่มโดยแบ่งตามประเภทความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญโดยใช้แผนภูมิพารโศ แล้วจึงเลือกปัญหาที่สำคัญมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาจากการระดมสมองโดยใช้แผนภูมิแสดงเหตุและผล (ผังก้างปลา) และจึงประเมินถึงแนวโน้มปัญหาของการดำเนินธุรกิจและผลกระทบ (Effect) ของปัญหาดังกล่าว ด้วยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA) เพื่อกำหนดแนวทางที่จะสามารถกำจัดทิ้งหรือลดโอกาสการเกิดปัญหานั้นได้ ซึ่งผลการศึกษาและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการระบุความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ผลการศึกษาปัญหาที่สำคัญของบริษัทฯ ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่พ.ศ. 2555 – 2557 จากรายงานผลการดำเนินงานและรายงานด้านการเงินของบริษัทฯ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 2 คน พนักงานของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ระดับหัวหน้างาน จำนวน 3 คน และตัวแทนฝ่ายลูกค้าของบริษัทฯ ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการ จำนวน 2 คน พบว่าปัญหาการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่สำคัญ มีทั้งหมด 9 ปัญหา โดยแบ่งตามประเภทความเสี่ยงได้ 6 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน ซึ่งมีมูลค่าความเสียหายร้อยละ 25.92 และปัญหาการถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า มูลค่าความ

เสียหายร้อยละ 0.67 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วยปัญหาการระดมเงินเพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการมูลค่าความเสียหาย ร้อยละ 13.50 ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นมูลค่าความเสียหายร้อยละ 8.44 และปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิตมูลค่าความเสียหายร้อยละ 5.06 3) ความเสี่ยงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน มูลค่าความเสียหายร้อยละ 0.34 4) ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน เป็นปัญหาเกี่ยวกับการลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันมูลค่าความเสียหายร้อยละ 33.25 5) ความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือลูกจ้าง เป็นปัญหาเกี่ยวกับการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญามูลค่าความเสียหายร้อยละ 12.15 และ 6) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย เป็นปัญหาที่เกี่ยวกับสัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า ซึ่งความเสียหายต่อบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 0.17 ซึ่งเมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยใช้แผนภูมิพาร์โต พบว่า 98% ของปัญหาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ประกอบด้วย ปัญหาการลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน ปัญหาการระดมเงินที่เพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการ ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต

5.2 สรุปผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหาย

ผลการแบ่งกลุ่มตามประเภทความเสี่ยงแบ่งได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ประเภทปัจจัยภายในด้านการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มขึ้นของอัตราการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ ต้องจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนในอัตราที่เพิ่มสูงขึ้น 2) ประเภทปัจจัยภายในด้านการเงิน คือ การระดมเงินเพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการ ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต 3) ประเภทปัจจัยภายนอกด้านการแข่งขัน คือ การลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและ 4) ประเภทปัจจัยภายนอกด้านลูกค้าหรือลูกจ้าง คือ การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา โดยผลการระดมสมองเพื่อหาสาเหตุของปัญหา จากผู้มีประสบการณ์ของฝ่ายต่างๆ โดยใช้แผนภาพสาเหตุและผล (ผังก้างปลา) สรุปได้ดังนี้

5.2.1 สาเหตุของความเสียหายด้านการปฏิบัติงาน

5.2.1.1 ความบกพร่องของการจัดการ ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 5 ข้อ ได้แก่

- 1) ขาดการวางแผนจากฝ่ายบริหาร
- 2) ขาดการติดตามงาน

- 3) ขาดการฝึกอบรมพนักงาน
- 4) ไม่มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย
- 5) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

5.2.1.2 ความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 5 ข้อ ได้แก่

- 1) สภาพของพนักงานไม่พร้อมทำงานเพราะป่วย
- 2) สภาพของพนักงานไม่พร้อมทำงานเพราะขาดสติ
- 3) พนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่งเพราะเร่งรีบทำงาน
- 4) พนักงานขาดความตระหนักด้านความปลอดภัยในการทำงาน
- 5) พนักงานขาดความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน

5.2.1.3 ความบกพร่องด้านข้อมูล ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 4 ข้อ ได้แก่

- 1) ขาดการเก็บข้อมูล
- 2) ขาดการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ
- 3) ขาดการสอบสวนอุบัติเหตุ
- 4) การได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงความจริงเพราะผู้ปฏิบัติงานกลัวความผิด

5.2.1.4 ความบกพร่องจากลูกค้า ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 4 ข้อ ได้แก่

- 1) ลูกค้าขาดการควบคุมด้านความปลอดภัยในการทำงานเพราะไม่มีระบบจัดการ
- 2) ไม่มีคู่มือความปลอดภัยในการทำงานให้พนักงาน
- 3) ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย
- 4) การจัดการความปลอดภัยไม่ดี เพราะขาดการตรวจติดตามและประเมิน

ด้านความปลอดภัย

ประสิทธิผล

5.2.2 สาเหตุของความเสียหายด้านการเงิน

5.2.2.1 ความบกพร่องของการจัดการ ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 6 ข้อ ได้แก่

- 1) ขาดการวางแผนการบริหารเงินสด
- 2) ขาดการควบคุมการปฏิบัติ
- 3) กลยุทธ์ด้านการเงินผิดพลาด
- 4) กลยุทธ์การดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน
- 5) ขาดระบบการสื่อสารด้านข้อกำหนดของลูกค้า
- 6) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ดี

5.2.2.2 ความบกพร่องจากผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 ข้อ ได้แก่

- 1) การวางใบเรียกเก็บเงินล่าช้ากว่ากำหนดเพราะทำงานช้า
- 2) พนักงานไม่ทราบข้อกำหนดของลูกค้า

5.2.2.3 ความบกพร่องด้านข้อมูล ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 4 ข้อ ได้แก่

- 1) ขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะขาดการควบคุมการปฏิบัติ
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่ครบถ้วน
- 4) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5.2.2.4 ความบกพร่องจากลูกค้า ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 3 ข้อ ได้แก่

- 1) ลูกค้าไม่จ่ายค่าบริการตามกำหนด
- 2) การขอซื้อระยะเวลาเครดิตของลูกค้า
- 3) ลูกค้าส่งข้อมูลของพนักงานในสังกัดให้ช้า

5.2.3 สาเหตุของความเสียด้านการแข่งขัน

5.2.3.1 ความบกพร่องจากการจัดการ ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 3 ข้อ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดเพราะต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 2) บริษัทฯ ไม่มีกลยุทธ์การตลาดใหม่ที่จะดึงดูดใจลูกค้าเพราะไม่มีการวางแผน
- 3) บริษัทฯ ต้องการขยายตลาด

5.2.3.2 คู่แข่ง ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 ข้อ ได้แก่

- 1) บริษัทฯ ต้องการให้มีความสามารถในการแข่งขัน
- 2) คู่แข่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

5.2.3.3 ข้อบกพร่องด้านข้อมูล ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 ข้อ ได้แก่

- 1) ขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

5.2.3.4 ลูกค้า ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 ข้อ ได้แก่

- 1) ลูกค้าต่อรองราคาต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง
- 2) การลดอัตราค่าบริการให้ลูกค้าแทนการซื้อระยะเวลาเครดิต

5.2.4 สาเหตุของความเสียด้านคู่ค้าหรือลูกค้า

5.2.4.1 ความบกพร่องจากการจัดการ ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 3 ข้อ ได้แก่

- 1) การขาดการเตรียมความพร้อมกรณีมีการคืนพนักงานก่อนกำหนด

- 2) ไม่มีสถานประกอบการรองรับพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนด
 - 3) เพื่อรักษาลูกค้า
- 5.2.4.2 ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 ข้อ ได้แก่
- 1) ผู้ปฏิบัติงานถูกคืนจำนวนมากในเวลาเดียวกัน
 - 2) ผู้ปฏิบัติงานเลือกงานเพราะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต
- 5.2.4.3 ความบกพร่องด้านข้อมูล ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 4 ข้อ ได้แก่
- 1) ขาดการติดตามสถานการณ์ภายนอก
 - 2) ขาดการติดตามสถานการณ์กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด
 - 3) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะไม่มีการติดตามงาน
 - 4) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะไม่มีการเก็บข้อมูล
- 5.2.4.4 ข้อบกพร่องที่เกิดจากลูกค้า ประกอบด้วยสาเหตุย่อย 2 ข้อ ได้แก่
- 1) ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด
 - 2) ระยะเวลาในการแจ้งล่วงหน้าเพื่อให้มีการเตรียมความสันทัดเกินไป

5.3 สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA) ของปัญหา พบว่าความเสี่ยงที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน เพราะมีระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มากที่สุด ซึ่งปัญหาที่พบคือการลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง โดยสาเหตุของปัญหาด้านการแข่งขันที่มีระดับ RPN มากที่สุดคือ ไม่มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน (RPN = 75) และการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง (RPN = 75)

ความเสี่ยงที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สองคือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เพราะมีระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ น้อยกว่าความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ซึ่งปัญหาของความเสี่ยงประเภทนี้ได้แก่อุบัติเหตุจากการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยสาเหตุของปัญหาที่มีระดับค่า RPN มากที่สุดคือ ไม่มีการวางแผนจากฝ่ายบริหาร (RPN = 100) ขาดการติดตามงาน (RPN = 100) ขาดการฝึกอบรมพนักงาน (RPN = 100) ไม่มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย (RPN = 100) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ (RPN = 100) พนักงานขาดความตระหนักด้านความปลอดภัยในการทำงาน (RPN = 100) และพนักงานขาดความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (RPN = 100)

ความเสี่ยงที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สามคือ ความเสี่ยงด้านการเงิน จากปัญหาการมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการและการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น ซึ่งสาเหตุของปัญหาที่มีค่า RPN สูงที่สุด

คือ ไม่มีการควบคุมการปฏิบัติ (RPN = 60) รองลงมาได้แก่ การขาดการวางแผนการบริหารเงินสด (RPN = 45) กลยุทธ์ด้านการเงินผิดพลาด (RPN = 45) กลยุทธ์การดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน (RPN = 45) ไม่มีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน (RPN = 45) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะขาดการควบคุมการปฏิบัติ (RPN = 45) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่ครบถ้วน (RPN = 45) การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง (RPN = 45) และลูกค้าส่งข้อมูลพนักงานในสังกัดให้ล่าช้า (RPN = 45)

ความเสี่ยงที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ได้แก่ ความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือลูกจ้าง โดยปัญหาที่พบคือการจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนด ซึ่งสาเหตุของปัญหาที่มีค่า RPN สูงได้แก่การขาดการเตรียมพร้อมกรณีมีการคืนพนักงานก่อนกำหนด (RPN = 30) บริษัทฯ ไม่มีสถานประกอบการรองรับพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนด (RPN = 30) บริษัทฯ ต้องการรักษาลูกค้า (RPN = 30) พนักงานถูกคืนพร้อมกันเป็นจำนวนมาก (RPN = 30) พนักงานเลิกงาน (RPN = 30) และบริษัทไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพราะขาดการเก็บข้อมูล (RPN = 30)

5.4 สรุปการตอบสนองและการควบคุมความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA) ของปัญหา จากข้อ 5.3 คณะผู้ทำงานพิจารณาเลือกแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาด้วยวิธีการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ซึ่งประกอบด้วย การลด โอกาสการเกิด หรือลดความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) ของบริษัทฯ จากระดับความเป็นไปได้ดังนี้

5.4.1 ผลการตอบสนองความเสี่ยงด้านการแข่งขัน โดยการลดความรุนแรงของปัญหา

1) บริษัทฯ ได้วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนแล้วปรับ โครงสร้างต้นทุนใหม่จากต้นทุนผันแปร 85% และต้นทุนการดำเนินงานอื่นๆ 15% เป็นต้นทุนผันแปร 75% ต้นทุนคงที่ 20% และกำไร 5% ซึ่งผู้บริหารสามารถปรับสัดส่วนในด้านของกำไรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้

2) บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่จากกรอบแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการของ Philip Kotler ประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานที่มากขึ้น จากการศึกษาพนักงานต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 18 ชั่วโมงต่อคนต่อปี และการกำหนดให้มีการทวนสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Supervision) เป็นแผนการดำเนินงานด้านบุคคล โดยมีความถี่ในการทวนสอบปีละหนึ่งครั้ง เพื่อติดตามประสิทธิผลของการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานสามารถผลิตผลงานให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสร้าง

ความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยรู้สึกว่าการใช้บริการของบริษัทฯ ได้รับคุณค่าที่สูงกว่าจากผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า มีการจัดทำเว็บไซต์ (Website) เพื่อเป็นช่องทางใหม่ที่จะทำให้ลูกค้ารายใหม่สามารถเข้าถึงการนำเสนอบริการได้ง่ายขึ้น และเป็นช่องทางในการสรรหาพนักงานใหม่ กลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมการตลาดของบริษัทฯ คือ การกำหนดอัตราค่าบริการสำหรับลูกค้าเดิมเป็นแบบขั้นบันได โดยแบ่งตามระดับจำนวนพนักงานหรือความสามารถของพนักงานตามที่ลูกค้าต้องการ โดยหากอัตราการจ้างพนักงานจำนวนมากขึ้น อัตราค่าบริการจะลดลงสูงสุด 7% กลยุทธ์ด้านการรักษาพนักงาน คือการเพิ่มค่าแรงตามความสามารถที่เพิ่มขึ้น ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์เน้นการอบรมพนักงานเพื่อให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนด้านกระบวนการ บริษัทฯ ได้จัดทำระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในการบริการเพื่อทำให้เป็นมาตรฐานการทำงานและสามารถติดตาม ตรวจสอบและควบคุมได้ โดยมีวัตถุประสงค์มอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็วแก่ลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

5.4.2 ผลการตอบสนองความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานโดยการลดโอกาสการเกิดของปัญหา

บริษัทฯ ได้นำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดโอกาสและความรุนแรงของการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานให้น้อยลง ซึ่งได้จัดทำแผนการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานแล้วพบว่า มีอุปสรรคจากการประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมที่อยู่ภายใต้การทำงานของบริษัทฯ เนื่องจากกิจกรรมมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย จึงแก้ไขโดยการนำผลการประเมินความเสี่ยงจากลูกค้าที่มีระบบจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติของพนักงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม ส่วนลูกค้าที่ยังไม่มีระบบจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน บริษัทฯ ได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพของบริษัทฯ เป็นผู้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานของลูกค้า เพื่อทำการชี้บ่งอันตรายและประเมินความเสี่ยง

5.4.3 ผลการตอบสนองความเสี่ยงด้านการเงินโดยลดโอกาสการเกิดของปัญหา

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์งบการเงินของบริษัทฯย้อนหลังสามปี พบว่าบริษัทฯ มีปัญหาด้านสภาพคล่อง เพราะมีสินทรัพย์หมุนเวียนใกล้เคียงกับหนี้สินหมุนเวียน โดยสินทรัพย์หมุนเวียนมีน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนเล็กน้อย นอกจากนี้ยังมีภาระหนี้สินที่อยู่ในระดับสูง แต่มีความสามารถในการชำระหนี้ต่ำ โดยมีความสามารถในการชำระหนี้เพียง 1.49% ดังนั้นบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องลดภาระหนี้สินในอยู่ในระดับที่ต่ำลง โดยเฉพาะเรื่องการเบิกเงินเกินบัญชีและการกู้ยืมเงินระยะสั้นจากสถาบันการเงิน เพื่อลดภาระดอกเบี้ย และบริษัทฯ จะควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยการจัดทำรายงานประจำเดือนเพื่อเป็นการควบคุมและตรวจสอบ

5.4.4 ผลการตอบสนองความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือคู่ค้าโดยลดความรุนแรงของปัญหา

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนการเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยจัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งในแผนมีการระบุถึงสถานการณ์ฉุกเฉิน ระดับความรุนแรงของสถานการณ์ฉุกเฉิน หน้าที่ที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติและการติดตามผล มีการทบทวนแผน โดยผู้จัดการทั่วไปและอนุมัติให้ใช้แผน โดยกรรมการผู้จัดการ ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนแผนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5.5 การอภิปรายผล

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งจากผลการศึกษาเรื่อง การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด พบว่า ไม่ได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงขององค์กรมาก่อน ดังนั้นเพื่อให้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงอย่างครอบคลุม จึงกำหนดกรอบในการวิเคราะห์โดยบริษัทฯ ได้พิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงก่อน แล้วจึงวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละด้านว่ามีปัญหาใดบ้าง ซึ่งในการที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงของบริษัทฯ ในลักษณะนี้ได้ บริษัทฯ หรือผู้ระบุปัญหา จึงต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทฯ และสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางธุรกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับที่วิมุต วานิชเจริญธรรม ได้ระบุไว้ในหนังสือเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Organization Risk Management and Strategic Management) (2555)

ผลการระบุความเสี่ยงของบริษัทฯ พบว่าความเสี่ยงทุกความเสี่ยงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วและมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสองปัญหา ได้แก่ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาการถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า ด้านบุคลากร มีหนึ่งปัญหาได้แก่ปัญหาการสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน ด้านการเงิน ประกอบด้วยสามปัญหา ได้แก่ปัญหาการดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการ ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต ด้านการแข่งขัน มีหนึ่งปัญหาได้แก่ปัญหาการลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ด้านกฎระเบียบ กฎหมาย มีหนึ่งปัญหา ได้แก่ปัญหาสัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า และด้านคู่ค้าหรือลูกค้า มีหนึ่งปัญหา ได้แก่ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา ส่วนด้านเศรษฐกิจ ไม่พบปัญหา โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งหมดล้วนส่งผลกระทบต่อ

ดำเนินงานในแง่ของการสูญเสียรายได้และการที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งหากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวยังคงเกิดขึ้นและมีผลกระทบที่สร้างความเสียหายต่อบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งจะแตกต่างจากปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านบวก ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเป็นผลดีที่บริษัทฯ ยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปและซึ่งทำให้ธุรกิจมีความเติบโตขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปในทุกสถานการณ์ บริษัทฯ จึงได้เลือกพิจารณาเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านลบเพื่อกำหนดแนวทางจัดการแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงที่ส่วนใหญ่จะพิจารณาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อในด้านลบเท่านั้น ตัวอย่างเช่น สุริยา อุ่มน้อย (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การบริหารโครงการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน กรณีศึกษากลุ่มบริษัท เจ้าพระยามหานคร จำกัด(มหาชน) โดยเป็นการศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งได้แก่ปัญหาก่อให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างโครงการคอนโดมิเนียมขององค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาก็พบว่าปัญหามีหลายปัญหา เช่น ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของผู้รับเหมา ปัญหาการบริหารวัสดุก่อสร้างที่ไม่สอดคล้องกับการใช้งาน ปัญหาการบริหารเงินสดที่ไม่ทันต่อการเบิกจ่ายและปัญหาผู้รับเหมารายย่อยขาดทักษะทางด้านฝีมือแรงงาน หรือ ปัญจพร ศรีชนาพันธ์ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับราคาวัสดุก่อสร้างที่เพิ่มสูงขึ้น และปัญหาความเสี่ยงด้านการตลาดที่พบปัญหาว่าคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทั้งสองปัญหาเป็นพบในระดับที่มากในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ส่วนปัญหาความเสี่ยงด้านการเงินและด้านการจัดการพบปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งปัญหาที่พบด้านการเงินได้แก่ อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไปและอัตราหนี้สูญสูงเกินไป ส่วนด้านการจัดการได้แก่ ปัญหาค่าตอบแทนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ขาดทักษะการบริหารคนและไม่สามารถดึงดูดคนให้ทำงานกับบริษัทให้นานได้ จะเห็นได้ว่าแต่ละการศึกษาล้วนแต่พิจารณาปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านลบเท่านั้น

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้นมีหลายวิธี เช่น การใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto Analysis) ตารางเมตริกซ์ความสำคัญในการกระทำ (Action Priority Matrix) หรือตารางเมตริกซ์สำหรับบริหารจัดการเวลา (Time Priority Matrix) (www.humanrevod.wordpress.com, 2556) ซึ่งในการศึกษานี้ บริษัทฯ ได้เลือกใช้แผนภูมิพาเรโตเป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพราะจะทำให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญของปัญหานั้นๆ ได้ทันที (จุฑามาศ รัตนกุล, 2555) และสามารถจัดเรียงลำดับข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้ จะพบว่าหัวข้อหรือประเด็นที่สำคัญรวมกันได้ร้อยละ 80 มีเพียงแค่นี้ไม่กี่เรื่องเท่านั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญจริงๆ เช่น ปัญหาที่เกิดบ่อยหรือมีมูลค่าความ

เสียหาย คิดเป็นร้อยละ 80 ของปัญหาหรือมูลค่าความเสียหายทั้งหมด อาจจะมาสาเหตุแค่ 2-3 สาเหตุเท่านั้น ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาของหลายๆ การศึกษาได้เลือกใช้แผนภูมิพาเรโต เช่นเดียวกัน เช่น จุฬามาศ รัตนกุล (2555) ที่ศึกษาการลดข้อบกพร่องของกระบวนการบรรจุภัณฑ์แปรรูปซูชิ แซ่แข็ง ซึ่งพบว่าข้อบกพร่องของกระบวนการบรรจุภัณฑ์แปรรูปซูชิแซ่แข็ง มีทั้งหมด 10 ปัญหาหลักและปัญหาอื่นๆ ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันอีกหนึ่งปัญหา รวมทั้งหมด 11 ปัญหา แต่เมื่อใช้แผนภูมิพาเรโต ในการจัดลำดับความสำคัญแล้วพบว่า เปอร์เซนต์ของข้อบกพร่อง 95% เกิดจาก ข้อบกพร่องทั้งหมด 6 ประเภท ประกอบด้วย 1) ถูที่ระบายรายละเอียดผิด 2) ถูที่พบเศษกึ่งหลังถาดจึงต้องนึกถู 3) ถูที่ระบายรายละเอียดไม่ครบ 4) ถูหลวม 5) รอยขีดที่ถูไม่เรียบ และ 6) รอยขีดที่ถูไม่ตรงตามระยะ ซึ่งทำให้จำกัดกระบวนการแก้ไขน้อยลงแต่ครอบคลุมปัญหาส่วนใหญ่ได้ เป็นต้น

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะถ้าระบุความเสี่ยงที่สำคัญผิดจะทำให้กระบวนการอื่นๆ ผิดพลาดตามไปด้วย สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการศึกษานี้ ทีมงานได้พิจารณาความสำคัญจากมูลค่าความเสียหายเป็นหลัก เนื่องจากจะมีความชัดเจนและสามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ง่าย ซึ่งมูลค่าความเสียหายที่พิจารณานั้นมาจากการนำมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งของช่วงเวลาที่ศึกษามารวมกัน แล้วนำมาจัดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ซึ่งในขั้นตอนนี้ หากทีมงานเลือกพิจารณาความสำคัญโดยใช้เกณฑ์อื่น เช่น การพิจารณาที่ความถี่ของการเกิดปัญหา ลำดับความสำคัญของปัญหาที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงและอาจจะส่งให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นการระบุความเสี่ยง จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำหรับการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง หลังจากที่บริษัทฯ ได้เลือกปัญหาที่สำคัญจากการวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิพาเรโต แล้วจึงนำปัญหาที่มีความสำคัญรวมกันได้ 98% ซึ่งได้แก่ 1) การลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน 2) การเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น 3) ภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาชำระค่าบริการ 4) การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา 5) ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นและ 6) การขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ มาจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงแต่ละด้าน เพื่อทำเป็นแผนผังสาเหตุและผลหรือแผนภูมิ ก้างปลา ซึ่งปัญหาหรือความเสี่ยงนี้จะถูกกำหนดให้เป็นปัญหาหลัก (หัวปลา) ของแผนภูมิ แล้วจึงกำหนดสาเหตุหลักของปัญหา หลังจากนั้นจึงระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุย่อยของปัญหา เพื่อให้ให้เห็นภาพที่ชัดเจนและความสอดคล้องกันของสาเหตุและปัญหา ซึ่งจากการทำแผนภูมิแสดงสาเหตุและผล จะพบว่าสาเหตุหลักหรือก้างหลักของแต่ละปัญหาหรือความเสี่ยงแต่ละด้าน จะ

ประกอบด้วย ความบกพร่องจากการจัดการ ความบกพร่องหรือความผิดพลาดของข้อมูล ความผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และความบกพร่องจากผู้ปฏิบัติงาน ยกเว้นความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ที่สาเหตุหลักของปัญหาจะเปลี่ยนจากความบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานเป็นคู่แข่งแทน ซึ่งโดยปกติทั่วไป ถ้าเป็นการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตจะใช้หลักการ 4M 1E (Man, Machine, Material, Method, Environment) เป็นกลุ่มสาเหตุหรือปัจจัยหลัก เช่น จุฑามาศ รัตนกุล (2555) ที่ศึกษาการลดข้อบกพร่องของกระบวนการบรรจุภัณฑ์แปรรูปซูชิแช่แข็ง แต่ถ้าไม่ได้เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตแล้ว สาเหตุหลักไม่จำเป็นต้องเป็นหลักการ 4M เสมอไป เนื่องจากปัจจัยการนำเข้าที่แตกต่างกัน เช่น การใช้ปัจจัยการนำเข้าเป็น 4P ได้แก่ Place, Procedure, People และ Policy หลักการ 4S ได้แก่ Surrounding, Supplier, System และ Skill หลักการ MILK ได้แก่ Management, Information, Leadership, Knowledge หรืออาจจะใช้ปัจจัยภายใน (TQA 6 หมวด) หรือปัจจัยภายนอก PEST (อัมพร ไหลประเสริฐ, 2556) ซึ่งในการวิเคราะห์ของบริษัทฯ ในครั้งนี้ เนื่องจากทีมวิเคราะห์มีประสบการณ์ในปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว จึงกำหนดกลุ่มสาเหตุที่เหมาะสมกับปัญหาได้ตั้งแต่เริ่มต้น ส่วนสาเหตุรองของแต่ละสาเหตุหลัก จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ พยายามวิเคราะห์สาเหตุในเชิงระบบมากกว่าบุคคล ทั้งนี้เพราะการแก้ไขเชิงระบบ จะทำให้แก้ปัญหาได้อย่างถาวร หากบริษัทฯ มุ่งวิเคราะห์สาเหตุจากตัวบุคคล จะทำให้การแก้ไขทำได้เพียงชั่วคราวระยะเวลานึงเท่านั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นซ้ำได้อีก

จากผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง จะเห็นได้ว่าทุกปัญหาล้วนเกิดจากความบกพร่องด้านการวางแผนและการควบคุมที่ดี จนส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดความบกพร่องในด้านอื่นๆ ตามมา เช่น ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ที่สาเหตุหลักของความบกพร่องด้านการจัดการ มาจากการต้องการขยายตลาดแต่ไม่มีกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ และการตัดสินใจผิดพลาดของผู้บริหารเพื่อให้มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สาเหตุหลักด้านความบกพร่องของข้อมูล ที่มาจากการขาดการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือแม้แต่ปัจจัยภายนอกเช่น สาเหตุด้านลูกค้า ที่ลูกค้าต่อรองราคามาต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง และการขอยืดระยะเวลาเครดิต หรือสาเหตุด้านคู่แข่ง ที่มีจำนวนมากขึ้นและมีการเสนอราคาที่ต่ำกว่า ทั้งหมดล้วนเกิดจากการขาดการวางแผนและการควบคุมที่ดี เพราะถ้าหากบริษัทฯ มีการวางแผนและการควบคุมที่ดี โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างสอดคล้องกัน และมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารผิดพลาดน้อยลงได้จากการที่มีข้อมูลที่ถูกต้องสนับสนุนการตัดสินใจนั่นเอง หรือความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ที่สาเหตุของความบกพร่องด้านการจัดการ มาจากการที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงขาดการวางแผน การ

การติดตามงาน ขาดการสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ จึงทำให้เกิดความบกพร่องด้านข้อมูล ที่ขาดการเก็บข้อมูลและขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ความบกพร่องด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่นพนักงานขาดความรู้ ขาดความตระหนักในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้ปฏิบัติตามคำสั่งคำแนะนำต่างๆ รวมถึงสภาพของพนักงานอาจไม่มีความพร้อมในการทำงาน ซึ่งจากสาเหตุหลักทั้งสามด้านนี้ ก็ล้วนแต่เป็นความผิดพลาดที่เกิดจากขาดการวางแผนและการควบคุมที่ดีเช่นเดียวกัน เพราะถ้าหากผู้บริหารให้ความสำคัญของปัญหาตั้งแต่เริ่มต้น โดยมีการติดตามปัญหาอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้ทราบถึงระดับความรุนแรงของปัญหา และจะต้องมีการวางแผนเพื่อควบคุมไม่ให้เกิดความรุนแรงขึ้นแล้ว เช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านการเงินและด้านลูกค้าและลูกค้า ที่ขาดการวางแผนและการควบคุมที่ดี จึงส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาได้ ดังนั้นจากการศึกษาในครั้งนี้ นอกผู้บริหารจะทราบความเสี่ยงด้านต่างๆ ของบริษัทแล้ว ยังสามารถนำข้อมูลผลการศึกษาที่ได้ ไปวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไปได้อีกด้วย

สำหรับผลการประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA) ของความเสี่ยงทั้งสิ้นสี่ด้าน เมื่อพิจารณาเฉพาะด้านความรุนแรงของความเสี่ยงพบว่า ความเสี่ยงด้านที่มีความรุนแรงมากที่สุดคือด้านการแข่งขัน โดยมีความรุนแรงระดับมากที่สุด คิดเป็นการสูญเสียทางการเงินมากกว่าหนึ่งล้านบาทและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากการเสนอราคา ซึ่งถ้าหากเสนอราคาในอัตราที่ต่ำกว่าต้นทุนจริง ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ขาดทุน หากลูกค้ายอมรับที่ราคานั้นแล้ว บริษัทฯ จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นลูกค้าหลักซึ่งใช้บริการพนักงานมากกว่า 500 คนขึ้นไป เพราะการที่มีจำนวนพนักงานที่ใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น จะทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานด้านต่างๆ เพิ่มสูงขึ้นและทำให้ความสูญเสียทางการเงินเพิ่มสูงขึ้นตามด้วย ดังนั้นการที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการแข่งขันมากที่สุดจึงมีความเหมาะสมและถูกต้องแล้ว ส่วนความเสี่ยงที่มีความรุนแรงรองลงมาได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน โดยมีความรุนแรงระดับมากที่สุด คิดเป็นการสูญเสียทางการเงิน 768,000 บาทและทำให้ผู้บริหารไม่พอใจ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้มีความรุนแรงสูงเพราะจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุที่มีความถี่มากขึ้นและแต่ละครั้งของการเกิดอุบัติเหตุก็มีความรุนแรงจนต้องนำตัวส่งโรงพยาบาล ทำให้อัตราการจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนเพิ่มขึ้น ซึ่งสถิติการเกิดอุบัติเหตุที่เกิดสูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อความสูญเสียทางการเงินของบริษัทฯ เท่านั้น ยังส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นความสูญเสียที่ไม่สามารถประเมินค่าได้ เช่น ความสูญเสียด้านชื่อเสียงของบริษัท การเสียขวัญและกำลังใจของพนักงาน หรือการเสียเวลาในการดำเนินการต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการควบคุมการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน จึงเป็น

สิ่งที่ถูกต้องและสมควรอย่างยิ่ง ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและด้านลูกค้าหรือลูกค้า มีระดับความรุนแรงเท่ากันคือมีความสูญเสียทางการเงินในระดับปานกลาง คิดเป็นมูลค่าความเสียหายระหว่าง 200,001 – 500,000 บาท ซึ่งการที่ความเสี่ยงทั้งสองด้านมีความรุนแรงน้อยกว่าด้านการแข่งขันและด้านการปฏิบัติงานเนื่องจาก เป็นความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วสามารถควบคุมแล้วทำให้ความรุนแรงลดลงได้ ตัวอย่างเช่น ปัญหาการคืนพนักงานจำนวนมากก่อนกำหนดแล้วบริษัทต้องเลิกจ้างพนักงานที่ไม่สามารถหาสถานประกอบการรองรับได้นั้น บริษัทฯ มีความเสียหายเพียง 360,000 บาท เป็นเพราะว่าบริษัทฯ ไม่ได้เลิกจากพนักงานที่ถูกคืน ทั้งหมด เพราะสามารถหาสถานประกอบการรองรับได้บางส่วน แม้จะทำให้มีความยุ่งยากในการทำงานมากขึ้นเนื่องจากไม่ได้เป็นกิจกรรมปกติของการดำเนินงาน แต่ก็ทำให้ปัญหาการเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนกำหนดมีความรุนแรงลดลงได้

เมื่อพิจารณาเฉพาะด้าน โอกาสของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น พบว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับมีโอกาสดำเนินสูง โดยมีความถี่การเกิดขึ้นได้ทุกเดือน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเพราะปัญหาการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาที่พนักงานปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากบริษัทฯ ไม่มีมาตรการจัดการควบคุมด้านความปลอดภัยที่ดีแล้ว ยิ่งทำให้มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น เพราะสาเหตุของอุบัติเหตุส่วนใหญ่จะเกิดจากวิธีปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัยของพนักงานนั่นเอง ส่วนความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยรองลงมาคือ ความเสี่ยงด้านการเงิน โดยสาเหตุของปัญหาที่พบว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับมากคือ การขาดการควบคุมการปฏิบัติ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคืออาจเกิดการรั่วไหลของเงินซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ดังนั้นจึงมีโอกาสในการเกิดขึ้นสูง ซึ่งต่างจากความเสี่ยงด้านการแข่งขันและด้านลูกค้าหรือลูกค้าที่ความถี่ของการทำกิจกรรมจะน้อยกว่าทำให้โอกาสการเกิดของปัญหามีน้อยกว่า

ด้านความสามารถในการแก้ไข เนื่องจากแต่ละความเสี่ยงมีหลายสาเหตุ ซึ่งถ้าหากเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน บริษัทฯ จะมีความสามารถในการแก้ไขในระดับมากที่สุดซึ่งสามารถแก้ไขได้ทันที เช่น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุที่เพิ่มสูง มาตรการแก้ไขที่สามารถทำได้ทันทีได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและแผนการควบคุมอุบัติเหตุ การประชุมฝ่ายบุคคลทุกเดือนเพื่อติดตามการทำงาน การวางแผนการฝึกอบรมและจัดให้มีการอบรมตามแผน เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงิน ปัญหาการมีภาระดอกเบี้ยต้นทุนการดำเนินการและการขาดสภาพคล่องสูงขึ้นไป มาตรการแก้ไขที่สามารถทำได้ทันทีได้แก่ การวางแผนการบริหารเงินสด การทำรายงานประจำเดือนเพื่อตรวจสอบสถานะการเงิน การกำหนดกลยุทธ์ด้านการเงินใหม่ การสื่อสารด้านข้อกำหนดของลูกค้าให้พนักงานทราบ การเก็บข้อมูลด้าน

การเงิน และการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่ ส่วนด้านการแข่งขัน ปัญหาการลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง มาตรการแก้ไขที่สามารถทำได้ทันที คือ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนใหม่ และด้านลูกค้าหรือลูกค้านำ ปัญหาการจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกก่อนกำหนด มาตรการแก้ไขที่สามารถทำได้ทันที ได้แก่ การเตรียมความพร้อมกรณีมีการคืนพนักงานก่อนกำหนด เป็นต้น ส่วนสาเหตุที่สามารถแก้ไขได้รองลงมาและยังแก้ไขได้ง่าย ซึ่งใช้ระยะเวลาในการแก้ไขนานขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มาตรการแก้ไขที่สามารถแก้ไขได้ภายใน 3 เดือน ได้แก่ การอบรมพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติตามได้ถูกต้องเมื่อเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ปัญหาการลดอัตราค่าบริการที่ต่ำกว่าต้นทุนที่แท้จริง มาตรการแก้ไขที่สามารถทำได้ง่ายคือ การกำหนดกลยุทธ์การตลาดใหม่ที่จะดึงดูดใจลูกค้าได้ ความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือลูกค้านำ ปัญหาการจ่ายเงินชดเชยการเลิกจ้างให้พนักงานที่ถูกเลิกก่อนกำหนด มาตรการแก้ไขที่สามารถทำได้ง่าย คือ การจัดทำรายงานประจำเดือน โดยให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามแนวโน้มการคืนพนักงาน เป็นต้น ส่วนสาเหตุของความเสี่ยงที่มีความสามารถในการแก้ไขน้อยที่สุด เป็นสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุที่เพิ่มสูง สาเหตุที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ได้แก่ ลูกค้านำขาดการควบคุมด้านความปลอดภัยในการทำงานเพราะไม่มีระบบจัดการด้านความปลอดภัย หรือความเสี่ยงด้านการเงิน ปัญหาการมีภาระดอกเบี้ย ต้นทุนการดำเนินการและการขาดสภาพคล่องสูงขึ้น สาเหตุที่แก้ไขได้ยากคือการขอยืดระยะเวลาเครดิตของลูกค้า เป็นต้น ส่วนสาเหตุของปัญหาอื่นๆ มีความสามารถในการแก้ไขอยู่ในระดับแก้ไขได้ถึงพอแก้ไขได้ โดยใช้ระยะเวลาในการแก้ไขภายใน 1 ปี เช่น ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนจากสถิติการเกิดอุบัติเหตุที่เพิ่มสูง โดยสาเหตุที่แก้ไขได้ คือ การกำหนดหัวหน้าทีมตรวจสอบสภาพความพร้อมของพนักงานก่อนเริ่มงาน การสร้างระบบสอบสวนอุบัติเหตุจากการทำงาน การขอข้อมูลจากลูกค้าเพื่อจัดทำเอกสารด้านความปลอดภัยแจกพนักงาน การแจ้งปัญหาให้ลูกค้าทราบเพื่อหาแนวทางแก้ไขและป้องกันร่วมกัน ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานให้มีการแจ้งเตือนลูกค้าล่วงหน้าเกี่ยวกับกำหนดเวลาการจ่ายค่าบริการ และความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือลูกค้านำ ได้แก่ การจัดประชุมทบทวนเพื่อติดตามและประเมินสถานการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และการกำหนดระยะเวลาการแจ้งล่วงหน้าหากต้องคืนพนักงานใหม่ให้ลูกค้าทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละด้าน โดยการพิจารณาความรุนแรง โอกาสการเกิดขึ้นและความสามารถในการแก้ไข นั้นจะพบว่าหากความ

เสี่ยงใดที่มีระดับความรุนแรงสูง จะถูกพิจารณาคำเนิการตอบสนองก่อนเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นจึงจะพิจารณาจากเกณฑ์ทั้งสามด้าน ซึ่งหากความเสี่ยงใดมีระดับความรุนแรงสูง มีโอกาสเกิดขึ้นมาก แต่มีความสามารถในการแก้ไขได้ง่าย จะถูกพิจารณากำหนดมาตรการเพื่อตอบสนองเป็นลำดับถัดมา ดังนั้นจากผลการศึกษานี้ พบว่าความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงมากที่สุดคือ ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน จึงถูกนำมาพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นจึงพิจารณาจากค่า RPN ซึ่งพบว่าความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีค่า RPN มากที่สุด จึงถูกพิจารณาการตอบสนองเป็นลำดับถัดมา หลังจากนั้นจึงเป็นความเสี่ยงด้านการเงินและด้านลูกค้าหรือลูกค้าตามลำดับ

สำหรับผลการประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis, FMEA) นั้นเป็นการเปลี่ยนแนวทางการทำงานของบริษัทฯ จากเชิงรับเป็นเชิงรุก เพราะจากความเสี่ยงที่บริษัทฯ กำลังเผชิญในปัจจุบัน ช่วยทำให้รู้ถึงแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพราะจากผลการประเมินความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหารและทีมงานรับรู้ถึงความรุนแรงของปัญหาแต่ละปัญหา โอกาสในการเกิดของปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหานั้นๆ จากเกณฑ์การประเมินที่บริษัทฯ กำหนดเอง โดยแต่ละองค์กรอาจกำหนดเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงหรือโอกาสในการเกิดขึ้นของปัญหาที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้อ้างอิงของธารชุตดา อมรเพชรกุล (2546) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสุริยา อุ่มน้อย (2555) มาประยุกต์ใช้โดยมีการปรับเปลี่ยนระดับของแต่ละเกณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นชอบ และมีกรรมการผู้จัดการอยู่ในทีมคณะกรรมการด้วย จึงทำให้เกณฑ์การประเมินนี้มีความน่าเชื่อถือ

ในส่วนของการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น สำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในของ บริษัทฯ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานและความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสการเกิดขึ้นสูง บริษัทฯ จึงเลือกวิธีการตอบสนองปัญหาโดยการลดโอกาสการเกิดขึ้นของปัญหา เพราะเป็นปัญหาที่สามารถรู้และควบคุมได้ โดยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานบริษัทฯ ลดโอกาสการเกิดขึ้นของปัญหาด้วยการนำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการควบคุมโอกาสการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานแล้ว หากเกิดอุบัติเหตุขึ้นยังช่วยลดความรุนแรงของอุบัติเหตุได้ด้วย ส่วนความเสี่ยงด้านการเงิน บริษัทฯ ลดโอกาสการเกิดด้วยการควบคุมการใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งจะมีการจัดทำรายงานประจำเดือนเพื่อเป็นการควบคุมและตรวจสอบทุกเดือน ส่วนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการ

แข่งขันและความเสี่ยงด้านลูกค้าหรือลูกค้า บริษัทเลือกวิธีการตอบสนองปัญหาโดยการลดความรุนแรงของปัญหา เนื่องจากเป็นปัญหาที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยากและไม่สามารถควบคุมได้ โดยความเสี่ยงด้านการแข่งขัน บริษัทลดความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการกำหนดโครงสร้างต้นทุนใหม่ เพราะถ้าหากบริษัทฯ มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม จะสามารถลดผลกระทบจากการขาดทุนเพื่อไม่กระทบต้นทุนที่แท้จริงได้ และมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมใหม่ แทนการแข่งขันด้วยการลดอัตราค่าบริการเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงใจและความไว้วางใจที่จะใช้บริการพนักงานของบริษัทต่อไป

แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยการแก้ไขและควบคุมโดยส่วนใหญ่ โดยมีปัญหาเพียงสองปัญหาที่บริษัทฯ ไม่สามารถแก้ไขได้ หรือการแก้ไขค่อนข้างใช้เวลานานคือมากกว่า 1 ปี คือความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสถิติการเกิดอุบัติเหตุสูง ซึ่งมีสาเหตุมาจากลูกค้า ซึ่งถ้าหากภายในบริษัทของลูกค้าไม่มีระบบการจัดการด้านความปลอดภัยที่ดีแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่บริษัทฯ จะสามารถแก้ไขได้อย่างยั่งยืน บริษัทฯ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงในสาเหตุนี้ และความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการยืดระยะเวลาเครดิตของลูกค้า เพราะเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้เช่นกัน ซึ่งหากจะแก้ไขต้องใช้เวลาในการเจรจาทันทีพอสมควร บริษัทฯ จึงต้องยอมรับ แต่พยายามแก้ไขและป้องกันในส่วนอื่นที่บริษัทฯ จะสามารถทำได้แทน ส่วนการตอบสนองความเสี่ยงโดยการยกเลิกและการถ่ายโอนความเสี่ยง บริษัทฯ ไม่ได้เลือกนำมาพิจารณาในการศึกษาครั้งนี้

5.6 ข้อเสนอแนะ

5.6.1 การระบุความเสี่ยงที่สำคัญของการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นการระบุเฉพาะปัญหาที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่โดยเกิดขึ้นในอดีตและมีผลต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แต่อาจจะไม่ครอบคลุมถึงปัญหาที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ เช่น ปัญหาหรือความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ หรือความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ กฎหมาย ถึงแม้จะมีความสำคัญน้อย แต่บริษัทฯ ไม่ควรละเลย เพราะความสำคัญอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น การบังคับใช้กฎหมายใหม่ซึ่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบริษัทฯ หรือความเสี่ยงด้านบุคลากร ที่อาจมีการหยุดงานเพื่อประท้วงของพนักงานด้วยเหตุผลใดๆ แล้วส่งผลกระทบต่อทั้งชื่อเสียงของบริษัทฯ และทำให้ลูกค้าเกิดความเสียหาย ซึ่งความเสี่ยงทั้งสองด้าน อาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญได้ถึงแม้จะมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย บริษัทฯ จึงต้องมีมาตรการเพื่อรองรับความเสี่ยงเหล่านี้ เช่น เดียวกันกับความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงินและด้านลูกค้าหรือลูกค้า ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งความ

รุนแรงและโอกาสการเกิดใหม่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป บริษัทฯ จึงต้องจัดทำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้นบริษัทฯ จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งปัจจุบัน ได้มีหลายองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีหลายหลักการ แต่หลักการที่เป็นที่นิยมคือหลักการที่เสนอโดย COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) ซึ่งเรียกว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management - ERM) หลักการนี้เป็นกรอบการบริหารเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง โอกาสและการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง เป็นการบริหารเชิงรุกหรือการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในระยะยาวให้กับองค์กรและสังคมได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่ดีนั้น มีความสำคัญในการที่จะช่วยทำให้บริษัทฯ สามารถปรับตัวโดยการเพิ่มความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่บริษัทฯ จะยอมรับได้ ช่วยให้บริษัทฯ มีทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและการช่วยลดความไม่แน่นอนและความสูญเสียในการปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงเสนอแนะให้ บริษัทฯ พิจารณานำการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กรตามหลักการของ COSO มาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะก่อประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ ได้

5.6.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่สำคัญโดยแผนภาพแสดงเหตุและผลของการศึกษาในครั้งนี้ ทางทีมงานที่วิเคราะห์ได้กำหนดปัญหา (หัวปลา) จากความเสี่ยงหลัก เช่น ความเสี่ยงด้านการเงินซึ่งประกอบด้วยปัญหาที่สำคัญสามปัญหา ได้แก่ ปัญหาภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นจากการยืดระยะเวลาการชำระค่าบริการ ปัญหาต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่เพิ่มสูงขึ้นและปัญหาการขาดสภาพคล่องจากการยืดระยะเวลาเครดิต ซึ่งทั้งสามปัญหานี้ ทางทีมงานได้กำหนดให้เป็นปัญหาเดี่ยวแล้ววิเคราะห์ความเสี่ยงเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงแต่ละปัญหาอาจมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะเป็นความเสี่ยงด้านเดียวกัน ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาแยกวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาเพื่อให้วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของแต่ละปัญหาได้อย่างถูกต้อง

5.6.3 การตอบสนองความเสี่ยง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดยเรียงตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงดังนี้

1) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านการแข่งขันด้วยการควบคุมต้นทุน

หากผู้บริหารต้องการตอบสนองความเสี่ยงด้านการแข่งขันด้วยการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน ผู้บริหารควรพิจารณาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการที่เรียกว่า กลยุทธ์การบริหารต้นทุน ซึ่งเป็นเครื่องมือและแนวคิดทางด้านบัญชีต้นทุน ที่มีเป้าหมาย 2 ประการ คือ บทบาทในการ

ช่วยตัดสินใจและบทบาทในการช่วยบริหารต้นทุนให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ได้แก่การบริหารโดยกิจกรรม ต้นทุนเป้าหมาย วงจรชีวิตต้นทุน การบริหารต้นทุนโดยรวม การบริหารแบบทันเวลา การผลิตแบบลีน และการบัญชีเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางการค้าทำให้ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการบริหารให้ยืดหยุ่นตามสภาพการตลาด แนวคิดของการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมองเห็นโอกาสในการทำกำไร และอุปสรรคต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำข้อมูลต้นทุนไปประยุกต์ใช้ในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้บริหารต้นทุนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารต้นทุนแบบใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในตลาด และผู้บริหารยังต้องรู้จักใช้วิธีการวิเคราะห์และการวางแผนต้นทุนที่ถูกต้องและเหมาะสม ทันท่วงทีเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจด้วยการพัฒนาระบบการบริหารต้นทุนแบบดั้งเดิมให้เป็นระบบการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่เพื่อให้ทันต่อโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับแนวคิดการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ สุวรรณ หวังเจริญเดช (2557) ได้ศึกษาไว้มีดังต่อไปนี้

1.1) บริษัทฯ ควรพิจารณาการทำให้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ซึ่งเป็นวิธีการคิดต้นทุนที่เริ่มจากการระบุต้นทุนสำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้น จากนั้นก็ให้ปันส่วนต้นทุนจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังสินค้าและบริการ โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่าต้นทุนของสินค้าและบริการจะขึ้นอยู่กับระดับการใช้กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการนั้นๆ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะสามารถวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจกับองค์กร เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมและลดต้นทุนของกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นำไปใช้ในการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การกำหนดอัตราค่าบริการและการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน โดยฝ่ายบัญชี ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนทั้งหมด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงการทำงานและสามารถลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดวิธีการตอบสนองหรือใช้กลยุทธ์ใดในการจัดการกับลูกค้าที่ผู้บริหารสนใจได้

1.2) บริษัทฯ ต้องจัดทำงบประมาณฐานกิจกรรม โดยใช้บัญชีต้นทุนฐานกิจกรรมในการจัดทำ ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถจัดทำงบประมาณให้ละเอียดและถูกต้องมากยิ่งขึ้นตามลักษณะของกิจกรรมต่างๆ โดยที่การจัดทำงบประมาณฐานกิจกรรม จะมองย้อนกลับจากต้นทุนฐานกิจกรรม คือ บริษัทต้องพยากรณ์ความต้องการพนักงาน แล้วตรวจสอบกิจกรรมที่จะใช้ในการดำเนินงาน จากนั้นจึงจัดหาทรัพยากร ซึ่งอาจได้ข้อมูลจากการสอบถามผู้รับผิดชอบงานภายในบริษัท

ผลของกิจกรรมจะเน้นผลลัพธ์มากกว่าทรัพยากรที่ป้อนเข้าไป รวมทั้งให้ความสนใจว่ากิจกรรมที่ทำ ซึ่งจะต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงาน สำหรับกิจกรรมที่ใช้งบประมาณฐานกิจกรรมได้ดี นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าตามวิธีการคิดต้นทุนฐานกิจกรรมมาก่อน เนื่องจากจะทำให้ทราบว่ากิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นและก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า ช่วยทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ส่วนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้ทำให้มูลค่าของสินค้าและบริการดีขึ้น เนื่องจากเป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็น จึงต้องพยายามกำจัดกิจกรรมนี้ออกไป ดังนั้นในการประยุกต์ใช้งบประมาณฐานกิจกรรมในบริษัท จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารค่าใช้จ่ายการผลิตได้อย่างถูกต้องช่วยลดและปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และทำให้การจัดทำงบประมาณสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้เพิ่มโอกาสทำกำไรในระยะยาวได้

1.3) การกำหนดต้นทุนเป้าหมาย คำนวณได้โดยการหักกำไรที่ต้องการจากราคาเป้าหมาย ซึ่งเป็นราคาที่ประมาณขึ้น โดยอิงกับกลุ่มลูกค้าที่ยินดีจะจ่ายให้พิจารณาประกอบกับราคาที่กำหนดโดยคู่แข่ง ซึ่งแนวคิดต้นทุนเป้าหมายนี้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเนื่องจากแนวคิดการผลิตและบริการในปัจจุบันมิได้เป็นการทำตามความต้องการของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ หากแต่ต้องเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าจึงทำให้การประยุกต์ต้นทุนเป้าหมายมีความจำเป็นและมีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

2) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านการแข่งขันด้วยการกำหนดกลยุทธ์การตลาดใหม่

เมื่อบริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่แล้ว ซึ่งได้แก่มีกระบวนการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน การทวนสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน การจัดทำ website เพื่อเป็นช่องทางจำหน่ายและช่องทางสำหรับการหาพนักงานใหม่ การกำหนดอัตราค่าบริการแบบขั้นบันได การพิจารณาเพิ่มค่าแรงให้พนักงานตามความสามารถและอายุงานของพนักงาน การรักษานักงานให้ทำงานอยู่กับบริษัท การสร้างและนำเสนออัตลักษณ์ด้านกายภาพให้ลูกค้าพึงพอใจและการจัดทำระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในด้านการบริการบริษัทฯ ยังไม่ได้จัดทำเป็นแผนงานเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบและขอบเขตระยะเวลาการดำเนินงานและเพื่อการติดตามและทวนสอบผลการดำเนินงาน ผู้ศึกษาจึงเสนอแผนการดำเนินงานด้านการตลาด ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินงานด้านการตลาดของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

ที่	แผนงาน/โครงการ	กำหนดติดตามผล	ผู้รับผิดชอบ
1	กระบวนการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน	ทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่ พ.ย. 58	ฝ่ายสรรหา
2	การทวนสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน	เม.ย. 59	ฝ่ายสรรหา
3	การจัดทำ website ของบริษัท	ม.ค. 59	ผู้จัดการทั่วไป
4	การกำหนดอัตราค่าบริการแบบขั้นบันได	พิจารณาตามอายุสัญญา	ฝ่ายการเงิน
5	การพิจารณาเพิ่มค่าแรงให้พนักงานตามความสามารถและอายุงานของพนักงาน	ธ.ค. 59	ฝ่ายบุคคล
6	การดูแลและรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับบริษัท	ทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่ พ.ย. 58	ฝ่ายบุคคล
7	การสร้างและนำเสนอลักษณะด้านกายภาพให้ลูกค้าพึงพอใจ	ทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่ พ.ย. 58	ผู้จัดการทั่วไป
8	การจัดทำระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในด้านการบริการ	ม.ค. 59	ฝ่ายสรรหา

3) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานด้วยการนำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานมาประยุกต์ใช้ ซึ่งจากการศึกษานี้บริษัทฯ ได้จัดทำแผนการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานแล้ว แต่เพื่อให้มีความสมบูรณ์ของระบบการจัดการ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการจัดทำระบบตามข้อกำหนดของระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Management System, OHSAS 18000:2007) ดังนี้

3.1) บริษัทต้องประกาศนโยบายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน จัดตั้งคณะทำงาน โดยจัดทำเป็นเอกสาร และให้มีการนำไปปฏิบัติและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2) บริษัทต้องมีการชี้บ่งอันตรายและประเมินความเสี่ยงในทุกกิจกรรมภายในบริษัท ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ซึ่งคำนึงถึงกิจกรรมทั้งที่ปฏิบัติเป็นประจำและครั้งคราว โดยวิเคราะห์โอกาสของการเกิดอันตรายและความรุนแรงของอันตรายที่เกิดขึ้นแล้วประเมินความเสี่ยง อันตรายที่มี

ระดับความเสี่ยงตั้งแต่สูงขึ้นไป ให้นำไปจัดทำแผนการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ต่ำลง และต้องทบทวนการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือเมื่อมีกิจกรรมใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลง

3.3) บริษัทฯ ต้องกำหนดให้เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับวิชาชีพ เป็นผู้จัดทำทะเบียนกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ติดตามกฎหมายใหม่แล้วแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจัดทำแผนเฝ้าระวังและวัดผล เพื่อติดตามและประเมินความสอดคล้องตามกฎหมาย โดยให้มีการติดตามกฎหมายใหม่และการประเมินความสอดคล้องตามกฎหมายให้พิจารณาตามแผนการดำเนินงาน

3.4) บริษัทฯ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้จากทรัพยากร จากนโยบาย อันตรายที่มีความเสี่ยงสูง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อร้องเรียนจากผู้เกี่ยวข้อง โดยแผนงานจะประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบแผนงาน ระยะเวลา ขั้นตอนการดำเนินงาน และงบประมาณที่ต้องใช้ และให้มีการติดตามความคืบหน้าของแผนงานตามระยะเวลาที่กำหนดหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ให้ผู้รับผิดชอบทำการแก้ไข โดยต้องมีช่องทางสำหรับการรายงานผลการดำเนินงาน

3.5) กรรมการผู้จัดการต้องแต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม โดยเลือกจากบุคลากรที่มีความเหมาะสม ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงให้มีการจัดแบ่งหน้าที่งานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยให้ชัดเจน โดยการกำหนดเป็นการอธิบายลักษณะงาน

3.6) บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยกับบุคลากรทุกระดับ โดยพนักงาน จะต้องผ่านการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถ ตระหนักถึงอันตรายและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งประวัติการฝึกอบรมและการประเมินผลต้องเก็บไว้ตามระยะเวลา เพื่อให้ตรวจสอบได้

3.7) บริษัทฯ ต้องจัดให้มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับอันตรายที่มีความเสี่ยงสูง วิธีปฏิบัติงานที่ปลอดภัย กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ไปยังบุคลากรทั้งภายในและหน่วยงานภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประชุม การติดป้ายประกาศ และการสื่อสารผ่านระบบอินทราเน็ต เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้สนใจตลอดจนข้อร้องเรียน ตลอดจนเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

3.8) บริษัทฯ ต้องจัดทำระบบเอกสารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ดังนี้

3.8.1) นโยบายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานและวัตถุประสงค์

3.8.2) คู่มือการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

3.8.3) ระเบียบการปฏิบัติงานตามความจำเป็น เหมาะสม

3.8.4) วิธีปฏิบัติงานและเอกสารสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานและการควบคุมกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพ

3.8.5) บันทึกการทำงานด้านต่างๆ

ซึ่งเอกสารต่างๆ ที่จัดทำขึ้นต้อง มีการควบคุมเอกสารด้วย

3.9) บริษัทต้องจัดทำเอกสารเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความปลอดภัยหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์เป้าหมายของบริษัท ซึ่งต้องสื่อสารเอกสารดังกล่าวไปยังผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าระเบียบการปฏิบัติงานยังคงไว้ซึ่งการปฏิบัติ

3.10) บริษัทต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านความปลอดภัยของพนักงาน โดยกำหนดแผนการเตรียมพร้อมเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ที่ระบุรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ผู้มีหน้าที่ตามแผนใช้ศึกษาและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.11) บริษัทฯ ต้องกำหนดหัวข้อที่จะต้องเฝ้าระวังและวัดผลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานและจัดทำเป็นแผนเฝ้าระวังและวัดผล ผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการเฝ้าระวังและวัดผลตามระยะเวลาที่กำหนด ต้องมีการจัดทำขั้นตอนดำเนินการกรณีพบข้อบกพร่อง การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องตามกฎหมายหรือข้อกำหนด การเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ รวมถึงการวัดผลที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน อุปกรณ์ที่ใช้ตรวจวัด ต้องผ่านการสอบเทียบ และเก็บบันทึกที่เกี่ยวข้องกับการเฝ้าระวังและวัดผลไว้สามารถตรวจสอบได้

3.12) บริษัทฯ ต้องจัดให้มีการมีการติดตามกฎหมาย ข้อกำหนดและประเมินความสอดคล้องตามความถี่ที่กำหนดไว้

3.13) บริษัทฯ จัดทำขั้นตอนการสอบสวนเหตุอันตราย โดยพิจารณาถึงชนิดของเหตุการณ์ที่สอบสวน วัตถุประสงค์ของการสอบสวน ความสำคัญของเหตุอันตราย ผู้ทำหน้าที่สอบสวน วิธีการสอบสวน การรายงานผล การสอบสวน การแก้ไข การป้องกัน รวมถึงการสื่อสารผลการสอบสวนให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.14) บริษัทฯ ต้องกำหนดขั้นตอนการดำเนินการแก้ไขและป้องกัน สิ่งผิดปกติ ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อขจัดสาเหตุ ลดความรุนแรงของปัญหา และ ดำเนินการป้องกัน จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดซ้ำ ซึ่งบันทึกที่ เกี่ยวข้องได้เก็บไว้ตามระเบียบการปฏิบัติงานเรื่องการควบคุมเอกสาร

3.15) บริษัทฯ ต้องจัดให้มีแผนการตรวจติดตามภายในระบบการจัดการ โดย กำหนดขอบข่าย ความถี่ ผู้รับผิดชอบ การคัดเลือกผู้ตรวจประเมินและการดำเนินการตรวจ เป็นไป ตามที่ระบุไว้ในระเบียบการปฏิบัติงานเรื่องการตรวจติดตามภายใน ผลการตรวจติดตามต้องมีการ จัดเก็บไว้และนำมาประเมินผลเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3.16) บริษัทฯ ต้องทบทวนความเหมาะสมในการดำเนินการ ความพอเพียงของ ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการดำเนินระบบอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำเสนอข้อมูลที่จำเป็นต่อที่ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อทบทวนนโยบาย ตัวชี้วัดแผนงาน ระบบบริหารงาน รวมถึงคู่มือการจัดการ การทบทวนดังกล่าวพิจารณาจากผลการตรวจติดตามภายใน และการประเมินความสอดคล้องของ กฎหมาย การสื่อสารและข้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอก ผลการดำเนินการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ความคืบหน้าสถานะการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน การเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ เช่น กระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อเสนอแนะเพื่อ การปรับปรุง ซึ่งผลของการประชุมต้องแสดงถึงการตัดสินใจดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้อง กับความมุ่งมั่นในการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านการเงิน ด้วยการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยการควบคุมและตรวจสอบจากรายงานด้านการเงินประจำเดือนเพื่อรักษาสภาพคล่องนั้น เป็น มาตรการในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ดังนั้นสำหรับบริษัทที่กำลังประสบกับปัญหาสภาพคล่องอยู่ใน ปัจจุบัน จากการที่เงินสดของกิจการมีระดับน้อยเกินไปและไม่พอเพียงต่อความต้องการใช้ สิริ วสุวานิช (2552) ได้เสนอว่าผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องหาเงินสดเพิ่มเติม ซึ่งอาจสามารถแก้ไข ได้ด้วยการบริหารเงินทุนหมุนเวียนทั้งด้านทรัพย์สินและหนี้สิน ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขการขาดสภาพคล่อง

ทรัพย์สินหมุนเวียน	ข้อเสนอแนะ
1. หลักทรัพย์ที่ซื้อขายในตลาด	ขายเพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด
2. ลูกหนี้การค้า	1. เร่งรัดการเก็บเงิน 2. เข้มงวดการเก็บเงินจากลูกหนี้มากขึ้น 3. ลดระยะเวลาการชำระเงิน 4. ให้ส่วนลดเงินสด
3. อื่นๆ	ขายสินทรัพย์อื่นๆ
หนี้สินหมุนเวียน	ข้อเสนอแนะ
4. เงินเบิกเกินบัญชี เงินกู้ยืมระยะสั้น	1. ชะลอการจ่ายเงิน หรือ 2. กู้ยืมเงินเพิ่มเติม
5. เจ้าหนี้การค้า	ยืดระยะเวลาการชำระเงิน
6. อื่นๆ	ชะลอ หรือยืดการชำระเงินออกไป

สำหรับมาตรการในเชิงรุก เพื่อป้องกันการขาดสภาพคล่อง ศิริ วรสุวานิช (2552) ก็ได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

4.1) การสำรองเงินสด ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอ โดยควรแบ่งการสำรองเงินดังกล่าว ตามความเร่งด่วนของการใช้เงินในแต่ละวัตถุประสงค์ กล่าวคือ สำหรับเงินสดที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจประจำวันนั้น แม้ว่าปริมาณการสำรองเงินสดที่เหมาะสมจะแตกต่างกันไปตามขนาดและปัจจัยเฉพาะกิจการ แต่โดยทั่วไปแล้ว การประเมินปริมาณเงินสดสำรองที่เหมาะสมด้วยวิธีที่ง่ายที่สุด ก็คือ การนำข้อมูลการจ่ายเงินสดรายเดือนย้อนหลังมาคำนวณเป็นค่าเฉลี่ยต่อวัน จากนั้นจึงนำไปใช้ในการประเมินระดับเงินสดสำรองเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส ตามนโยบายของบริษัท ขณะที่ สำหรับเงินก้อนที่ยังไม่ต้องการใช้ในทันทีหรือในอนาคตอันใกล้ ผู้ประกอบการอาจนำเงินก้อนดังกล่าวไปลงทุน เพื่อให้เกิดดอกผล หรืออัตราผลตอบแทน ซึ่งในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ได้มีการออกผลิตภัณฑ์การออมที่ให้อัตราผลตอบแทนดีกว่าการฝากเงินทั่วไป แต่ยังคงให้สิทธิด้านสภาพคล่องในการถอนเงินออกไปใช้ได้เมื่อมีความจำเป็นทางธุรกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์การออมในรูปแบบตัวแลกเงิน หรือกองทุนรวม เป็นต้น แต่ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดในการลงทุนใด ผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความเสี่ยงจากการลงทุนร่วมด้วย ว่าอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และมีความเหมาะสมกับอัตราผลตอบแทนที่ได้รับหรือไม่ นอกจากนี้ ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจใน

ปัจจุบัน ผู้ประกอบการอาจต้องทำการสำรองเงินสดสูงกว่าปกติ เพื่อใช้จ่ายในยามฉุกเฉิน หรือกรณีที่มีเหตุอันไม่คาดคิด เพื่อลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ขณะเดียวกันก็ช่วยรักษาเครดิตและความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการด้วย

4.2) การบริหารลูกหนี้ โดยท่ามกลางภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจเช่นในปัจจุบัน ผู้ประกอบการควรประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกหนี้อย่างรอบคอบ และติดตามสถานะด้านความสามารถในการชำระหนี้อย่างสม่ำเสมอและใกล้ชิด นอกจากนี้ ยังควรให้ความสำคัญกับการจัดเก็บระบบข้อมูลลูกหนี้ การวางระเบียบการวางใบแจ้งหนี้และรับเช็ค การจ่ายคอมมิชชั่นให้ผู้ขายก็ต่อเมื่อเก็บหนี้ได้ การทำเรื่องการรับชำระเงินแบบหักบัญชีอัตโนมัติ และการให้ส่วนลดเมื่อจ่ายหนี้เร็ว เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับลูกหนี้ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังควรจัดลำดับชั้นของลูกหนี้ เพื่อให้สามารถบริหารลูกหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3) เจ้าหนี้การค้า ผู้ประกอบการอาจพิจารณาทางเลือกในการจ่ายหนี้ให้เร็วขึ้น หากได้รับส่วนลด การขอเงื่อนไขการชำระหนี้ที่สมเหตุสมผลจากเจ้าหนี้ และการกระจายซื้อสินค้าจากคู่ค้าหลายรายเพื่อป้องกันความเสี่ยง และเพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับตน

4.4) สินทรัพย์ถาวร ผู้ประกอบการควรขาย หรือให้เช่าทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไป ขณะเดียวกัน ก็ควรพิจารณาเงื่อนไขการซื้อ เช่า หรือเช่าซื้ออย่างรอบคอบและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับกิจการ

4.5) หนี้สิน โดยควรรักษาอัตราหนี้สินต่อทุนให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ สร้างสัมพันธภาพกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง จัดลำดับต้นทุนของเงินทุน โดยเลือกใช้แหล่งเงินกู้ที่มีต้นทุนต่ำก่อน ตลอดจน พยายามบริหารหนี้สินให้สอดคล้องกับสินทรัพย์ เช่น การบริหารระยะเวลาดังกล่าวให้สอดคล้องกัน ด้วยการใช้จ่ายเงินกู้ระยะยาวสำหรับการลงทุนระยะยาว หรือการกู้ยืมระยะสั้นสำหรับวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินระยะสั้น เป็นต้น นอกจากนี้ ที่สำคัญ ผู้ประกอบการควรขอวงเงินสำรองพิเศษ หรือจัดหาเงินทุนพิเศษสำหรับใช้ในยามฉุกเฉิน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในภาวะที่เศรษฐกิจยังคงมีความไม่แน่นอนสูงดังเช่นในปัจจุบัน

4.6) ทุน ผู้ประกอบการอาจใช้ประโยชน์จากการยกขาดทุนสะสมมาใช้ลดภาษีในปีที่มีกำไร ขณะเดียวกัน ก็ควรเตรียมทุนสำรองเผื่อฉุกเฉินไว้ด้วย

4.7) รายได้-ค่าใช้จ่าย เพื่อป้องกันความผันผวนของกระแสรายได้ ผู้ประกอบการควรยึดนโยบายในการรักษารฐานลูกค้าเดิมเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างที่การขยายฐานลูกค้าใหม่ยังคงได้รับผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจ ขณะเดียวกัน ก็อาจทำแผนลดหรือชะลอการใช้

จ่าย รวมถึงการศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านการพนักงานไว้ด้วย ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องปรับนโยบายด้านการพนักงาน

ทั้งนี้ เทคนิคการบริหารสภาพคล่องดังกล่าว นอกจากจะมีประโยชน์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจแล้ว ก็ยังสามารถนำมาปรับใช้ได้ภาวะปกติเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินธุรกิจ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการควรวางแผนนโยบายธุรกิจในลักษณะที่ระมัดระวัง ไม่มองโลกในแง่ดีจนเกินไป เพราะจะทำให้ขาดการเตรียมตัวที่ดี นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังควรเตรียมแผนฉุกเฉินทางธุรกิจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถหาทางออกได้อย่างเหมาะสมเมื่อประสบกับเหตุการณ์จริง แม้ภายใต้ปัญหาการชะลอตัวของภาพรวมเศรษฐกิจ ธุรกิจอาจทำได้อย่างมากแค่การประคองตัว แต่อันที่จริงแล้ว ผู้ประกอบการอาจพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส ด้วยการในช่วงระยะเวลาในการทบทวนกลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงที่ผ่านมา สรรหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ปรับโครงสร้างธุรกิจ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ควบคู่ไปกับการแสวงหาตลาดใหม่ๆ เพิ่มเติม ซึ่งย่อมจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะต่อไป และช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะเมื่อสภาพเศรษฐกิจเริ่มกลับมาฟื้นตัวชัดเจนขึ้นอีกครั้ง



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

บรรณานุกรม

- กรมการจัดหางาน. 2557. “สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการแรงงาน (ตุลาคม 2557).” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://lmi.doe.go.th/> (27 พฤศจิกายน 2557).
- กมลทิพย์ บัญญัติ. หัวหน้าฝ่ายสรรหา. 2558. สัมภาษณ์. 15 กรกฎาคม
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วว. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.
2555. “คู่มือบริหารความเสี่ยง วว.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.tistr.or.th/tistr/code/tistrorg/report/file> (28 พฤศจิกายน 2557).
- จุฑามาศ รัตนกุล, และมานพ เรียงเดชะ. 2555. “นวัตกรรมเพื่ออุตสาหกรรม.” วารสาร
วิศวกรรมศาสตร์. 3 (พฤษภาคม 2555) : 50-51.
- ธารชуда อมรเพชรกุล. 2546. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผน
และการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- ชาริกา วิสาปา. หัวหน้าฝ่ายบุคคล. 2558. สัมภาษณ์. 15 กรกฎาคม
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2556. “ข้อคิดในการบริหารพนักงาน Outsource.” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://tamrongsakk.blogspot.com/2013/02/outsource-1.html>
(27 พฤศจิกายน 2557).
- บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด. 2557. “รายงานประจำเดือน.”
(7 พฤศจิกายน 2557).
- ปัญญาพร ศรีชนาพันธ์. 2547. การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขตอำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัชรินทร์ สิทธิชนันแก้ว. ผู้จัดการทั่วไป. 2558. สัมภาษณ์. 15 กรกฎาคม
- ไพสิฐ พรหมแก้ว. หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี. 2558. สัมภาษณ์. 15 กรกฎาคม
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. บัณฑิตศึกษา. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. 2555. การบริหารความ
เสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วารกรณ์ สุรินทร์. ผู้จัดการฝ่ายสรรหา. 2558. สัมภาษณ์. 23 กรกฎาคม

- วิมุต วานิชเจริญธรรม, และคณะ. 2555. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราษ.
- วิศิษฐ์ ยอดปัญญา. กรรมการผู้จัดการ. 2558. สัมภาษณ์. 18 กรกฎาคม
- ศิวัช แก้ววงศา. 2555. การประยุกต์ใช้ FMEA เพื่อลดข้อผิดพลาดในงานออกแบบทางวิศวกรรม
ของการบริหารโครงการ. การประชุมวิชาการรายงานวิศวกรรมอุตสาหกรรม ประจำปี
พ.ศ. 2555. (ตุลาคม 2555).
- สายพิน ชินตระกูลชัย, และคณะ. 2555. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิราษ.
- สุริยา อุ่มน้อย. 2555. การศึกษากลยุทธ์การบริหารโครงการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการแข่งขัน
อย่างยั่งยืน กรณีศึกษากลุ่มบริษัทเจ้าพระยามหานคร จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าแบบ
อิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุวรรณ หวังเจริญธรรม. 2557. “กลยุทธ์การบริหารต้นทุนในยุคโลกาภิวัตน์.” วารสารนักบริหาร. 1
(มกราคม – มิถุนายน 2557) : 60-68.
- ศิริ วนสุวานิช. 2552. “การบริหารสภาพคล่องและเงินสดในอุตสาหกรรม.” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา
<http://www.ssmwiki.org/index.php/การบริหารสภาพคล่องและเงินสดในอุตสาหกรรม>
(18 ธันวาคม 2558).
- อภิฤดี บุญฤทธิ. ผู้จัดการฝ่ายสรรหา. 2558. สัมภาษณ์. 31 กรกฎาคม
- อัมพร ไหลประเสริฐ. 2556. เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารการพยาบาล เรื่อง ระบบการ
บริหารคุณภาพ. วันที่ค้นข้อมูล 2 พฤศจิกายน 2558 . จากเว็บไซต์ :
61.19.86.230/manage/Plan_pic/20120923163449.docx
- Automotive Industry Action Group (AIAG). 2002. “**Measurement System Analysis**
3 Edition.” Michigan. USA.
- Kotler, Philip; Keller. 2006. “**Kevin Lane. Marketing Management**”. New Jersey: Pearson
Education, Inc.,



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาคผนวก ก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด		
ระเบียบปฏิบัติงาน	เรื่อง การเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	เอกสารเลขที่ SP-SK-001
แก้ไขครั้งที่ 00	วันที่ 15 พฤศจิกายน 2558	หน้าที่ 2/5

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อระบุนสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการของบริษัท
- 1.2 เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุม ประสานงานและตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน และป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น

2. ขอบข่าย

ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท

3. นิยาม

- 3.1 บริษัทฯ หมายถึง บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด
- 3.2 สถานการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Situation) คือ เหตุการณ์ผิดปกติเมื่อเกิดขึ้นแล้ว มีผลกระทบต่อการทำงานหรือมีผลกระทบต่อพนักงานของบริษัทฯ ขึ้นรุนแรง
- 3.3 สถานการณ์ฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการทำงานและพนักงานของบริษัทฯ ได้แก่
 - 3.3.1 การคืนพนักงานในระยะเวลาเดียวกัน
 - 3.3.2 อุบัติเหตุร้ายแรงหรือมีอาการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยจำนวนมาก
- 3.4 ระดับความรุนแรงของสถานการณ์ฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการทำงาน แบ่งได้ 2 ระดับ
 - 3.4.1 ความรุนแรงระดับต่ำ หมายถึงสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของบริษัทฯ เช่น พนักงานได้รับอุบัติเหตุระดับต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล หรือการคืนพนักงานน้อยกว่า 10 คน เป็นต้น
 - 3.4.2 ความรุนแรงระดับสูง หมายถึง สถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ดำเนินธุรกิจไม่ได้หรือใช้เวลาในการแก้ไขนาน เช่น พนักงานได้รับอุบัติเหตุจนถึงขั้นเสียชีวิตหรือได้รับบาดเจ็บจำนวนมาก หรือมีการขอคืนพนักงานมากกว่า 500 คนภายในระยะเวลา 1 เดือน เป็นต้น

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 4.1 กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่อนุมัติใช้ แผนการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
- 4.2 ผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่ในการทบทวน แผนการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ก่อนให้กรรมการผู้จัดการอนุมัติ
- 4.3 คณะกรรมการดำเนินงาน มีหน้าที่ในการระบุนสถานการณ์ฉุกเฉิน จัดทำแผนการเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และประชุมทบทวนความเหมาะสมของแผน
- 4.4 พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่บริษัทฯ กำหนดไว้

บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด		
ระเบียบปฏิบัติงาน	เรื่อง การเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	เอกสารเลขที่ SP-SK-001
แก้ไขครั้งที่ 00	วันที่ 15 พฤศจิกายน 2558	หน้าที่ 3/5

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.1 สถานการณ์ฉุกเฉินด้านการคืนพนักงานในระยะเวลาเดียวกัน

- 1) กรรมการผู้จัดการเป็นผู้สอบถามความต้องการจากลูกค้าแล้ว ส่งข้อมูลให้หัวหน้าฝ่ายสรรหา
- 2) หัวหน้าฝ่ายสรรหา รวบรวมข้อมูลจากบันทึกเกี่ยวกับการขอเพิ่มและการขอคืนพนักงานของแต่ละบริษัท รวมถึงความต้องการพนักงานจากลูกค้าทั้งหมด แล้วนำข้อมูลพยากรณ์ความต้องการเพื่อวางแผนการสรรหาล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน
- 3) หัวหน้าฝ่ายสรรหา นำเสนอผลการพยากรณ์และการวางแผนการสรรหาต่อกรรมการผู้จัดการ เพื่ออนุมัติแผนงาน
- 4) ดำเนินงานตามแผนงานที่ผ่านการอนุมัติ โดยมีการติดตามแผนงานทุกเดือนผ่านการประชุมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 5) กรณีมีแนวโน้มหรือสถานการณ์ที่บ่งชี้ซึ่งจะมีการขอคืนพนักงาน ให้ฝ่ายสรรหาเสนอเรื่องต่อผู้จัดการทั่วไป เพื่อให้มีการวางแผนจัดการกับพนักงานที่จะถูกคืน
- 6) หากเกิดเหตุฉุกเฉินโดยมีการคืนพนักงานจำนวนมากในระยะเวลาเดียวกันจากลูกค้า ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้
 - หัวหน้าฝ่ายสรรหาปรับเรื่องจากลูกค้าแล้วนำเรื่องเสนอต่อผู้จัดการทั่วไป
 - ผู้จัดการทั่วไปประเมินผลกระทบและความรุนแรง หากมีความรุนแรงทำให้หาสถานที่ทำงานเพื่อรองรับจำนวนพนักงานที่จะถูกคืน หากหาได้ให้แจ้งพนักงานและดำเนินการส่งพนักงานใหม่เข้าทำงานต่อไป แต่หากไม่สามารถหาได้ ให้แจ้งกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้กรรมการผู้จัดการเจรจาต่อรองกับลูกค้า
 - กรรมการผู้จัดการ เจรจากับลูกค้าเพื่อให้ทยอยส่งคืน โดยในระหว่างการเจรจาให้ผู้จัดการทั่วไปและฝ่ายสรรหา เร่งดำเนินการหาสถานที่ทำงานรองรับใหม่ให้กับพนักงาน เพื่อลดผลกระทบจากการเลิกจ้างพนักงานให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด
 - การส่งพนักงานไปที่ทำงานใหม่ ให้เลือกพนักงานที่มีอายุงานมากก่อนแล้วจึงตามด้วยพนักงานที่มีอายุงานน้อยเป็นลำดับหลังสุด
 - หัวหน้าฝ่ายบุคคล เป็นผู้แจ้งพนักงานล่วงหน้าให้ทราบเกี่ยวกับการขอคืนจำนวนพนักงาน เพื่อให้พนักงานเตรียมพร้อม หากมีพนักงานสมัครลาออกก่อนให้ดำเนินการได้ทันที
 - หัวหน้าฝ่ายสรรหา เป็นผู้ติดตามผลการส่งพนักงานเข้าที่ทำงานใหม่ ทั้งในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน แล้วนำเสนอผลการดำเนินการในที่ประชุม เพื่อบันทึกข้อมูลและเก็บเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานของปีต่อไป

บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด		
ระเบียบปฏิบัติงาน	เรื่อง การเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	เอกสารเลขที่ SP-SK-001
แก้ไขครั้งที่ 00	วันที่ 15 พฤศจิกายน 2558	หน้าที่ 4/5

5.2 สถานการณ์ฉุกเฉินด้านการอุบัติเหตุร้ายแรงหรือมีอากรบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยจำนวนมาก

1) บริษัทฯ มีการชี้บ่งอันตราย ประเมินความเสี่ยง วางแผนควบคุมความเสี่ยงและได้ทำการสื่อสารเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ดังต่อไปนี้

ที่	หัวข้อการสื่อสาร	ผู้สื่อสาร	ผู้รับสาร	วิธีการสื่อสาร
1	นโยบายการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยในการทำงานและสิ่งแวดล้อม	กรรมการผู้จัดการ	- พนักงานทุกคน	- คิดประกาศ - จดหมาย
2	แผนการดำเนินงานและเป้าหมาย	จป.วิชาชีพ	- กรรมการผู้จัดการ - ทีมความปลอดภัยฯ	- เอกสาร - ประชุมประจำเดือน
3	กิจกรรมที่มีความเสี่ยง	จป.วิชาชีพ	- พนักงานทุกคน - ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การอบรม
4	กฎหมาย / ข้อกำหนด	จป.วิชาชีพ	- กรรมการผู้จัดการ - ทีมความปลอดภัยฯ - พนักงาน - ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- รายงานการประชุม - การอบรม - หนังสือแจ้ง
	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	กรรมการผู้จัดการ	- พนักงานทุกคน	- คิดประกาศ - บันทึกการประชุม
	ผลการสอบสวนอุบัติเหตุและการจัดการข้อร้องเรียนด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	จป.วิชาชีพ	- พนักงานทุกคน - ผู้ร้องเรียน	- รายงานการประชุม - หนังสือแจ้ง - อีเมลล์
	ผลการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน	จป.วิชาชีพ	- กรรมการผู้จัดการ - ทีมความปลอดภัย - ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- การประชุม
	การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยในการทำงานและสิ่งแวดล้อม	จป.วิชาชีพ	- กรรมการผู้จัดการ - พนักงานทุกคน - ผู้เกี่ยวข้อง	- การประชุม - คิดประกาศ - หนังสือแจ้ง

2) พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน โดยการมีส่วนร่วมในการชี้บ่งอันตรายจากกิจกรรมที่ปฏิบัติ และการให้ความร่วมมือในการรายงานและสอบสวนอุบัติการณ์

บริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด		
ระเบียบปฏิบัติงาน	เรื่อง การเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	เอกสารเลขที่ SP-SK-001
แก้ไขครั้งที่ 00	วันที่ 15 พฤศจิกายน 2558	หน้าที่ 5/5

3) เมื่อได้รับแจ้งการเกิดอุบัติเหตุหรือเกิดเหตุฉุกเฉินที่ทำให้พนักงานได้รับบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยจากลูกค้าให้หัวหน้าฝ่ายบุคคล ขอสำเนารายงานการสอบสวนอุบัติเหตุจากลูกค้าเพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานด้านความปลอดภัย

4) หัวหน้าฝ่ายบุคคลเป็นผู้รายงานสถานการณ์ของความไม่ปลอดภัยจากการทำงาน ในการประชุมฝ่ายบุคคลทุกเดือน เพื่อติดตามสถานะ หากพบแนวโน้มสถิติการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น หรือมีความรุนแรงของผลกระทบมากขึ้น ให้ทีมความปลอดภัยเร่งดำเนินการแก้ไขและป้องกัน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาคผนวก ข

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เรื่อง “การจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด”

ให้ท่านพูดเกี่ยวกับปัญหาเรื่องดังต่อไปนี้ ในส่วนที่ท่านมีส่วนรับผิดชอบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องว่าท่านมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

1. การเพิ่มขึ้นของอัตราเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน
2. การถูกปรับจากการส่งเงินสมทบประกันสังคมล่าช้า
3. การสรรหาพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออกหรือไม่ผ่านการทดลองงาน
4. ภาระดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นจากการยืกระยะเวลาชำระค่าบริการ
5. ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้น
6. การขาดสภาพคล่องจากการยืกระยะเวลาเครดิต
7. การลดอัตราค่าบริการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน
8. สัดส่วนรายได้ของบริษัทลดลงเพราะพนักงานของบริษัทถูกโอนย้ายไปเป็นพนักงานประจำของลูกค้า
9. การเลิกจ้างพนักงานที่ถูกคืนก่อนครบกำหนดสัญญา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาคผนวก ค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หนังสือยินยอมให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา และเผยแพร่ผลการศึกษา

เขียนที่ บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด

วันที่ 4 ธันวาคม 2557

โดยหนังสือฉบับนี้ ข้าพเจ้า นาย วิชิตสิทธิ์ ยอดปัญญา (ผู้มีอำนาจลงนาม) ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 145/1-2 หมู่ 4 ต.บ้านกลาง อ.เมืองลำพูน จ.ลำพูน 51000 ขอทำหนังสือฉบับนี้เพื่อเป็นหลักฐานแสดงว่าข้าพเจ้าได้รับทราบและยินยอมให้ นายเอกพงศ์ โชติกมาศ รหัสนักศึกษา 561532282 สังกัด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ทำการค้นคว้าแบบอิสระ เรื่องการจัดการความเสี่ยงของบริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด เข้ามาศึกษาและเก็บข้อมูล ณ หน่วยงานของข้าพเจ้าตามคำชี้แจงของผู้ศึกษา และอนุญาตให้นำผลการศึกษาเผยแพร่สู่สาธารณะได้

ทั้งนี้หากผู้ศึกษาได้กระทำภายในขอบเขตอำนาจของหนังสือยินยอมฉบับนี้ให้มีผลสมบูรณ์และชอบด้วยกฎหมายทุกประการและหากมีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายขึ้นจะไม่มีกรเรียกร้องแต่อย่างใด เพื่อเป็นหลักฐานแห่งความยินยอมนี้ ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อและประทับตรา (ถ้ามี) ไว้ต่อหน้าพยาน

ลงชื่อ

ผู้มีอำนาจลงนาม (นายวิชิตสิทธิ์ ยอดปัญญา)
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ



ลงชื่อ

ชื่อผู้ศึกษา (นายเอกพงศ์ โชติกมาศ)

ลงชื่อ

ชื่อพยาน (นางสาวพัชรินทร์ สิทธิขันแก้ว)

ลงชื่อ

ชื่อพยาน (นาย ไพสิฐ พรหมแก้วงาม)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายเอกพงศ์ โชติกมาศ
วัน เดือน ปีเกิด	21 ธันวาคม พ.ศ. 2523
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 สำเร็จการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวิเชียรมาตุ ตรัง พ.ศ. 2546 สำเร็จการศึกษา ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2546 – 2551 โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2551 – ปัจจุบัน บริษัทเอส.เค.เมเนจเม้นท์ แอนด์ ซัพพลาย จำกัด



มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
© by Chiang Mai University
rights reserved