

บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OVER DIMENSION OF RISK MANAGEMENT

ชลธิชา ทิพย์ประทุม¹ และพฤกษ์ สุพรรณาลัย²
Chonticha Tippratum¹ and Pruk Suphanalai

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม จังหวัดกรุงเทพมหานคร

²ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สแกน – ไอที (ประเทศไทย) จำกัด

บทคัดย่อ

บทความนี้ใช้การศึกษาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) อธิบายความหมายและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 2) อธิบายบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์กรได้ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนแสวงหาแนวทางป้องกันและทำให้ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความสูญเสียในองค์กร โดยฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการความเสี่ยง แต่ในทางกลับกัน ทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเสียหายด้วยเช่นกัน จากที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในมิติของการจัดการความเสี่ยงในองค์กรโดยตรง

ABSTRACT

This article investigate and analyze base on theoretical and empirical evident regarding to the role of human resource management over dimension of risk management with 2 aim follows 1) descript meaning and impact of risk over human resource related and 2) Explain human resource's role in dimension of risk management including provide suggestion to applying and to encourage the organization to getting more profoundly understanding the importance of human resource on reducing risk's effect which might be happens in organization and also prepare the preventive plan the effect of risk since this is a necessary factor to getting waste in organization which management and human resource department will involve

to defining on risk strategy, policy and operation process, hence human resource will be the key player in risk management but in other hand, human resource also be the factor to makes the risk, as mentioned displayed human resource has a key role and direct impact over the dimension of risk management.

คำสำคัญ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยง

Keywords

Human Resource Management, Risk Management

บทนำ

หน้าที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่ต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน คือ การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนควบคุมและลดผลกระทบของภัยคุกคามทางกายภาพและการเงินให้กับองค์กร โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม หรือได้รับอิทธิพลมาจากองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่มาจากความรู้ ทักษะ และลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมเพราะความเสี่ยงเป็นผลสืบเนื่องจากระดับของประสบการณ์ สมรรถนะ และความประพฤติของพนักงานในองค์กร

ดังนั้น การบริหารองค์กรภายใต้ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขัน กฎระเบียบ และความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรต้องปรับทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Bitsch et al., 2006) เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร (Elahi, 2013)

แต่สิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรในปัจจุบัน คือ การจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดย Bitsch & Harsh (2004) กล่าวว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับรู้ว่ามีสาเหตุของความเสียหายที่เกิดจาก 7 กระบวนการ ได้แก่ 1) การรับสมัครและการคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบวินัย 4) ความก้าวหน้าในอาชีพและแรงงานสัมพันธ์ 5) การจ่ายค่าตอบแทน 6) แรงงานต่างด้าว และ 7) กฎหมายแรงงานและการควบคุมแรงงาน ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสามารถเกิดความเสี่ยงได้ในทุกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จึงอาจกล่าวได้ว่า หากองค์กรต้องการลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น สิ่งที่ต้องมี คือ ทักษะและสติปัญญาของผู้ที่มีบทบาทในการจัดการความเสี่ยงนั่นเอง บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) อธิบายความหมายและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 2) อธิบายบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์กรได้ทำความเข้าใจ

อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนแสวงหาแนวทางป้องกันและทำให้ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบต่อองค์การน้อยที่สุด

เนื้อหา

ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ (Uncertainty situation) ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ และมีระดับความรุนแรงเพียงใด หน้าที่ขององค์การคือการรับมือเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยเริ่มต้นจากการแสวงหาแนวทางป้องกันและจัดการกับความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงจะนำมาสู่ความเสียหาย (Hazard) ทั้งทางกายภาพ (Physical) ทางศีลธรรม (Moral) และทางจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (Morale) การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อให้องค์การสามารถคงอยู่และเติบโตได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวนและไม่แน่นอน (Baker et al., 1999) โดยพัฒนามาเป็นฟังก์ชันหลักในการดำเนินงานของทุกองค์การเพื่อวัตถุประสงค์ในการควบคุมและจัดการความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (Dionne, 2013)

ดังนั้น ประการแรก ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจความหมายและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อน ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง โดยผู้เขียนได้รวบรวมและสังเคราะห์ พบว่า มีความหมายเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน จึงสามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการความเสี่ยง (Risk management) เป็นการจัดการและควบคุมสถานะความเสี่ยงที่เป็นบ่อเกิดแห่งความสูญเสียหลายประการอันจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ “การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์” ที่มีความสามารถต่อการดำเนินงานขององค์การและมีความสามารถในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Nickson, 2001) หรือที่เรียกว่าคนเก่ง (Talent) เนื่องจากคนเก่งเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (High potential) มีความโดดเด่นและความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น หากองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถหรือสมรรถนะสูง ที่เรียกว่าคนเก่งนั้นแล้ว ย่อมทำให้การดำเนินงานและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ (พฤกษ์ สุพรรณาลัย, 2559) ดังนั้น องค์การที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพสูงไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม

การจัดการความเสี่ยงจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันการสูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ และป้องกันการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ทั้งในฐานะที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยเชิงแก้ไข ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการกับความไม่แน่นอนและควบคุมสถานะที่นำมาซึ่งความเสี่ยงต่างๆ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความเสี่ยงจึงมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรง (Becker & Smidt, 2016) เนื่องจากพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา จะมีแรงจูงใจในการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่องค์การ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนเองด้วย (Erven, 2012)

แต่ความท้าทายของการจัดการความเสี่ยง คือ องค์กรต้องรับมือกับสถานะที่เป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรต้องประสบกับความเสี่ยงที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งความยากลำบากขององค์กร คือ การจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่อาจเกิดจากเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย หรือระเบียบต่าง ๆ ที่กระทำโดยรัฐบาล ดังนั้น องค์กรทำได้เพียงแค่ลดผลกระทบจากความเสี่ยงและกระทำการภายใต้ข้อกำหนดที่ยอมรับได้เท่านั้น (Myšková, 2010) และถึงแม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ก็เป็นเรื่องยากลำบากเช่นกัน เนื่องจากองค์กรต้องรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็น การรับสมัครและการจ้างรักษา การปรับระดับความสามารถและความมั่นใจของพนักงาน การจัดการกับความเครียด อุตสาหกรรมสัมพันธ์และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น จึงต้องยอมรับว่าความผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงานของพนักงานเป็นปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร แม้จะเป็นความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยก็สามารถนำมาซึ่งผลกระทบในวงกว้างได้ (Kumar et al., 2016) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Mottiar (2004), HMSO (1993), Mossink & Greef (2002) กล่าวว่า มนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญต่อการเกิดความเสี่ยงในองค์กร ดังนั้น ความเสี่ยงในองค์กรส่วนใหญ่จึงเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงสาเหตุและเชิงแก้ไข

จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีความสำคัญในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีทักษะและความเฉลียวฉลาดที่เท่าเทียมหรือสูงกว่าขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (Hitt et al., 2011) ในการวางแผนและรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเผชิญกับสถานะการเปลี่ยนแปลงได้ (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, 2558) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการสร้างหลักเกณฑ์วิธีการ และรูปแบบการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Devid, 2011) ดังนั้น ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องร่วมมือกันวางแผนจัดการความเสี่ยงด้วยความรอบคอบและถี่ถ้วน

ซึ่ง Jacobs (2013) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ 8 รูปแบบในนิตยสารด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรไว้ ดังนี้

1. การขาดทักษะที่จำเป็น ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากองค์การขาดพนักงานที่มีทักษะตามที่ต้องการ ทำให้การพัฒนาและการเติบโตขององค์การหยุดชะงัก ซึ่งพบว่ามีองค์การจำนวนมากที่ต้องการเติบโตในตลาดใหม่ (Emerging markets) พบปัญหาเกี่ยวกับการไม่สามารถหาพนักงานที่มีทักษะตามที่ต้องการได้ และในอนาคตองค์การที่มีพนักงานเป็นแรงงานสูงอายุ เช่น ธุรกิจน้ำมันและปิโตรเคมี มีความเสี่ยงที่พนักงานประมาณ 50 % จะเกษียณอายุไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cheng & Chen (2016) ที่พบว่า การสูญเสียความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นของพนักงานถือเป็นความเสี่ยงหลักของบริษัทที่ดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าที่สำคัญในประเทศไต้หวัน

2. การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากในปัจจุบันพบว่าองค์การที่มี การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO)

มีเพียงแค่ 32% เท่านั้น และประมาณ 43% ขององค์การในสหราชอาณาจักรยอมรับว่าไม่มีประสบการณ์และความคาดหวังด้านการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ดังนั้น การไม่วางแผนการสืบทอดตำแหน่งในอนาคตเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์การก้าวสู่ความตกต่ำ ดังที่ Sum Total (2016) กล่าวว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นการจัดการความเสี่ยงผ่านกระบวนการสร้างความมั่นใจและการสร้างความต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ ซึ่งความเสี่ยงจากการขาดบุคคลที่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นจากการเกษียณอายุราชการหรือการลาออก จะทำให้องค์การประสบปัญหาในการดำเนินงานได้

3. การประกันภัยและข้อมูล ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาของที่ปรึกษาด้านสุขภาพและการคุ้มครอง Punter Southall Health and Protection Consulting (PSHPC) พบว่า นายจ้างที่มีพนักงานมากกว่า 500 คนในสหราชอาณาจักรต้องมีค่าใช้จ่ายประมาณ 9.36 ล้านยูโรในจ่ายค่ารักษาพยาบาลที่ไม่สามารถเบิกค่าสินไหมทดแทนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าประมาณ 15.6% ของนายจ้างไม่มีความรู้ในด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับบริษัทประกันภัย ดังนั้น นายจ้างต้องแบกรับค่าใช้จ่ายจำนวนมากจากการถูกปฏิเสธการเบิกค่าสินไหมทดแทนดังกล่าว ดังที่ Niehaus (2016) กล่าวว่า องค์การควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับกรณีที่มีการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน และพยายามควบคุมการใช้ค่าใช้จ่ายดังกล่าว โดยศึกษาข้อมูลและกฎระเบียบของการประกันภัยอย่างถี่ถ้วน

4. จริยธรรมและพฤติกรรม ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากในทุกวันนี้จะเห็นได้ว่ามีบริษัทจำนวนมากทำผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ และเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การกระทำผิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการมีพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากลำบากที่สุดในการแก้ไขหรือกอบกู้ความน่าเชื่อถือกลับมา ดังที่ Baker et al. (1999) กล่าวว่า ความเสียหายทางจริยธรรมก่อให้เกิดความเสี่ยงหลายประการในองค์การ

5. การสูญหายและถูกละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากข้อมูลของลูกค้าสูญหายหรือถูกละเมิดไป ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงินและธุรกิจ KPMG กล่าวว่า จากปี 2010 ถึงปี 2012 ปัญหาดังกล่าวสูงขึ้น 40 % โดยข้อมูลของลูกค้าถือเป็นข้อมูลที่มีความอ่อนไหวและยากลำบากอย่างยิ่งในการกู้คืน จึงเป็นสาเหตุในการบั่นทอนความน่าเชื่อถือขององค์การ และอาจถูกเรียกร้องค่าชดเชยได้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจากการที่บางประเทศมุ่งเน้นเพียงความเข้มข้นของกฎระเบียบเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาเท่านั้น จึงทำให้ละเลยการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าว (Papageorgiadis & Sharmab, 2016)

6. การรวบรวมและซื้อกิจการ ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการรวบรวมและการซื้อกิจการมักมาควบคู่กับปัญหาของคนที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจด้านที่ปรึกษามีอาชีพที่มีทุนมนุษย์สูง ดังนั้น ปัญหาที่จะตามมาคือ การจัดการกับพนักงานที่มีอยู่แล้วและความเสี่ยงในการจ่ายค่าชดเชยให้กับพนักงานที่ไม่ต้องการอยู่กับองค์การ ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ ดังที่ ชลธิชา ทิพย์ประทุม (2558) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะถูกนำมาเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ดังนั้น หากองค์การที่ถูกรวบรวมหรือซื้อกิจการ ไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงในการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ในที่สุด

7. กฎระเบียบและข้อบังคับ ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากผลการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงินและธุรกิจ Ernst & Young ในปี 2013 พบว่ามืองค์การเพียงแค่ 56% ที่ตระหนักถึงปัญหาการติดสินบน โดยการตรวจสอบการฝ่าฝืนกฎระเบียบและข้อบังคับมักใช้ต้นทุนจำนวนมาก ซึ่งหากองค์กรไม่มีการป้องกันปัญหาการติดสินบนในเบื้องต้นก็จะนำไปสู่ความเสี่ยงในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ostgaard & Andreas (2015) ที่พบว่า กฎระเบียบและข้อบังคับที่ถูกกำหนดโดยรัฐบาลอาจไม่เพียงพอกับการรับมือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น องค์กรควรพัฒนานวัตกรรมที่ใช้รับมือกับความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกิดขึ้น

8. ห่วงโซ่อุปทาน ถือเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการที่ห่วงโซ่อุปทานที่มีขนาดใหญ่เกินไปอาจทำให้ยากต่อการจัดการและควบคุม ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของบริษัท Apple ผู้ผลิตอุปกรณ์สื่อสารและคอมพิวเตอร์ได้ขยายการผลิตอย่างรวดเร็วในช่วงปีที่ผ่านมา ทำให้สินค้ามีการผลิตขึ้นจากแรงงานที่ถูกใช้งานเยี่ยงทาสในบางประเทศ ดังที่ Cheng & Chen (2016) กล่าวว่า ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานมีสาเหตุสำคัญมาจากความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางด้านอำนาจและการเอาเปรียบระหว่างคู่ค้า

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงทั้ง 8 รูปแบบ ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยเชิงแก้ไข ดังนั้นส่วนงานดังกล่าวต้องดำเนินงานร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อวางแผนจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

ประการที่สอง จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังที่ Becker & Smidt (2016) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการแก้ไขสถานการณ์ความเสี่ยงและสร้างความตระหนักถึงปัญหาที่เป็นความเสี่ยงสำหรับองค์กร

Erven (2012) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ หากองค์กรให้การยอมรับและชื่นชมความสามารถของพนักงาน พนักงานจะตอบสนององค์กรด้วยความทุ่มเทและจงรักภักดี ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการความเสี่ยง 2 ประการ คือ

1. เมื่อคนเป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยง เช่น เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนพนักงาน พนักงานไม่มีระเบียบวินัย พนักงานปฏิเสธที่จะรับผิดชอบงานเพิ่มเติม หรือพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญลาออกจากงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องแสวงหาแนวทางป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว เช่น การวางแผนกำลังคน (Workforce planning) หรือ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) เป็นต้น

2. เมื่อคนเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เช่น พนักงานที่สามารถใช้ความเฉลียวฉลาดของตนเองในการแก้ปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อนได้ พนักงานที่มีความสามารถอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานที่สามารถออกแบบการทำงานตนเองเพื่อลดความล่าช้าและทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น หรือพนักงานที่ชักจูงเพื่อนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมทำงานในองค์กร ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องให้พนักงานดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ให้พนักงานร่วมวางแผนการจัดการความเสี่ยง หรือจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบและป้องกันความเสี่ยงระหว่างหน่วยงานที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

ซึ่งจากความเสี่ยงทั้ง 8 รูปแบบที่กล่าวไปข้างต้น สามารถชี้ให้เห็นถึงเหตุผลสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ ตลอดจนวิธีการจัดการความเสี่ยง แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ	รูปแบบ ของความเสี่ยง	เหตุผลที่ HR ต้องให้ความสำคัญ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
1	การขาดทักษะที่จำเป็น	เนื่องจากในอดีตมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน แต่ในปัจจุบันควรมุ่งสู่การสร้างแผนอัตรากำลังเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านกำลังคนในอนาคต	ควรจัดรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์และสร้างตัวแบบเส้นทางการจัดการความเสี่ยงด้านอัตรากำลังคนและบรรจุเป็นวาระสำคัญของการดำเนินธุรกิจ
2	การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการจัดสรรเวลาและงบประมาณในกระบวนการการสร้างผู้นำเพื่อตอบสนองเหตุการณ์ในอนาคต ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่ง CEO และผู้บริหารระดับสูง	เมื่อมีการเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่งแล้ว ควรตั้งกรรมการตรวจสอบกระบวนการจากภายในองค์กร เพราะจะสามารถส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเข้ามามีบทบาทในการสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่งร่วมกัน
3	การประกันภัยและข้อมูล	เพื่อขจัดความเสี่ยงในการส่งมอบข้อมูลที่ไม่ถูกต้องกับภายนอก ต้องแน่ใจว่าข้อมูลของพนักงานมีความถูกต้องทั้งด้านข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเงินเดือน ซึ่งมีความสำคัญต่อการประเมินผลกระทบบ้าง และการตัดสินใจ	ไม่ควรให้คำสัญญาที่องค์กรไม่สามารถทำได้ และตรวจสอบงานก่อนส่งมอบให้กับผู้อื่น ตลอดจนปรับปรุงข้อมูลพนักงานให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบ ของความเสียง	เหตุผลที่ HR ต้องให้ความสำคัญ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
4	จริยธรรมและ พฤติกรรม	องค์การต้องส่งเสริมให้ พนักงานมีจริยธรรม และสร้าง ความตระหนักถึงผลที่เกิดขึ้น อันนำไปสู่ความเสื่อมเสีย ภาพลักษณ์องค์การ ทำให้ ส่งผลเชิงลบต่อกระบวนการ สรรหา การดำรงรักษาและการ สร้างความผูกพันต่อองค์การ	จัดตั้งคณะกรรมการจริยธรรม องค์การ เพื่อจัดทำข้อบังคับ และบทลงโทษ ตลอดจนแจ้ง เตือนไปยังพนักงานทุกระดับ และในกรณีที่เกิดการกระทำ ผิดจริยธรรม บทลงโทษ ดังกล่าวต้องนำมาใช้จริงไม่ว่า ผู้กระทำจะเป็นพนักงาน ระดับใดก็ตาม
5	การสูญหายและถูก ละเมิดทรัพย์สินทาง ปัญญา	ฝ่ายฝึกอบรมต้องจัดอบรมให้ พนักงานทุกคนในองค์การ เพื่อให้มีความเข้าใจและยึดมั่น ในหลักการการรักษาความ ปลอดภัยในข้อมูล และ ทรัพย์สินทางปัญญา	ให้ความรู้กับผู้จัดการตามสาย งานในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับ ระบบรักษาความปลอดภัย ของข้อมูลสำคัญ ตลอดจน สร้างวัฒนธรรมองค์การให้ ตระหนักถึงเรื่องความลับและ ความปลอดภัยของข้อมูล และส่งเสริมให้มีการใช้รหัสใน การเข้าถึงคอมพิวเตอร์
6	การควบรวบและ ซื้อกิจการ	ความท้าทายสุดท้ายในการทำ M&A คือ ทำอย่างไรให้ พนักงานใหม่ได้รับการดูแล เทียบเท่าพนักงานปัจจุบัน ได้รับการฝึกอบรมเท่าเทียมกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดค่าใช้จ่าย ซ้ำซ้อน การจัดกิจกรรม ผลักดันการสรรหาพนักงานมา ทดแทน หรือแม้กระทั่ง ค่าชดเชยจากการถูกพนักงาน เก่าฟ้องร้อง	ที่ผ่านมาฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มักไม่ได้รับเชิญเข้าไปมี บทบาทในการ M & A ซึ่งใน ความเป็นจริงแล้วฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไป มีส่วนเกี่ยวข้องหลักทั้งในด้าน ผลประโยชน์ ร่วมวางแผน การเข้ามาทำงานร่วมกันของ พนักงานใหม่ให้คำปรึกษากับ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ และเปิด โอกาสให้มีการสื่อสารระหว่าง กันอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบ ของความเสียง	เหตุผลที่ HR ต้องให้ความสำคัญ	วิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
7	กฎระเบียบและ ข้อบังคับ	ฝ่ายบริหารต้องทบทวนและ ตรวจสอบ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้เหมาะสมกับบริบท ขององค์กร โดยพิจารณา ร่วมกับ คณะกรรมการ จริยธรรมองค์กร เพื่อให้ พนักงานทุกคนเกิดการรับรู้ และตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้ เกิดความเสี่ยงและผลที่เกิดขึ้น	องค์กรต้องมั่นใจว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับ เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน และต้องสร้างการรับรู้และ การตระหนักแก่พนักงาน อเนกหากมีการปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับของ องค์กร ฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้อง ให้พนักงานทุกระดับเข้ามามี ส่วนร่วมในการรับรู้ และให้ ข้อเสนอแนะได้ เนื่องจากเป็น ผู้ถูกบังคับใช้โดยตรง
8	ห่วงโซ่อุปทาน	ข้อมูลข่าวสารด้านลบถูก แพร่กระจายในอินเทอร์เน็ตได้ ง่าย เรื่องอื้อฉาวต่าง ๆ สามารถส่งผลเสียหายต่อ ชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้น เรื่องอื้อฉาว ต่าง ๆ สามารถ ส่งผลด้านลบต่อภาพลักษณ์ และความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนการดึงดูดคนเก่งให้ เข้ามาในองค์กร	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรริเริ่ม โครงการ โดยการนำองค์กร ด้านสิทธิมนุษยชนและมาให้ คำแนะนำและตรวจสอบ กระบวนการจ้างงาน การรับ สมัครงาน และการจัดสถานที่ ให้เหมาะสมต่อการทำงาน

ที่มา: (Jacobs, 2013)

จากวิธีการจัดการความเสี่ยงตามตารางที่ 1 Erven (2012) แนะนำว่าประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับทักษะสำคัญบางประการของผู้จัดการประเด็นที่สำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผล เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้พนักงานที่มีบทบาทในการจัดการความเสี่ยงเกิดความมั่นใจและคงอยู่ในองค์กร ดังที่ Potkány (2008) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการเพิ่มฐานความรู้ของพนักงานขับรถขนส่ง โดยเฉพาะพนักงานจ้างเหมาช่วง (Outsource) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Oborilová et al (2015) ที่พบว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมขนส่งในสาธารณรัฐเชค เกิดจากปัญหา พนักงาน ขั้บรรทัดทักษะที่จำเป็น

ในบริบทขององค์การในประเทศไทย พบว่า ความเสี่ยงทั้ง 8 ประการ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวด้วยความรอบคอบ ตัวอย่างเช่น บริษัท Alliance Global Assistant (Thailand) จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจด้านการรับประกันการเดินทางและมีเงินหมุนเวียนในหลายฝ่ายงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและสถานที่ทำงาน และเรื่องจรรยาบรรณในการทำงาน เพื่อปลูกฝังให้พนักงานเกิดความเข้าใจสาเหตุของความเสี่ยงทั้งด้านกายภาพและด้านคุณธรรมจริยธรรม และบริษัท Schneider (Thailand) จำกัด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการจัดการความเสี่ยงด้านการตลาดแรงงานที่มีทักษะ (Critical skill shortage) โดยการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้ชุดความรู้ (Skill set) ที่จำเป็นถูกถ่ายทอดไปยังพนักงานคนอื่น เพื่อลดความเสี่ยงในกรณีหากพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นลาออก องค์การยังสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่เกิดการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากการไม่สามารถหาพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นมาทดแทนได้จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในมิติการจัดการความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นองค์การในประเทศไทยหรือต่างประเทศก็ตาม

อนึ่ง การวางแผนจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จำเป็นต้องเกิดจากการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีทักษะที่จำเป็นหลายประการเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงโดยตรง ทั้งที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยเชิงแก้ไข

สรุป

ความเสี่ยงถือเป็นความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด หน้าที่ขององค์การ คือ การรับมือเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เนื่องจากความเสี่ยงจะนำมาสู่ความเสียหายหลายประการ ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงได้พัฒนามาเป็นฟังก์ชันหลักในการดำเนินงานของทุกองค์การ เพื่อจัดการและควบคุมสถานะความเสี่ยงที่เป็นบ่อเกิดแห่งความสูญเสีย โดยเฉพาะการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความเสี่ยงจึงมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรง

องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทุกกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงสาเหตุและเชิงแก้ไข ซึ่งพบความเสี่ยงใน 8 รูปแบบ ได้แก่ การขาดทักษะที่จำเป็น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การประกันภัยและข้อมูล จริยธรรมและพฤติกรรม การสูญหายและถูกละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การรวบรวมและซื้อกิจการ กฎระเบียบและข้อบังคับ และห่วงโซ่อุปทาน โดยความเสี่ยงทั้งหมดนี้ต้องได้รับการวางแผนจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง โดยมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ คือ เมื่อคนเป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยง เช่น เมื่อองค์การต้องเผชิญกับปัญหาการ

ขาดแคลนพนักงาน และเมื่อคนเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เช่น พนักงานที่สามารถใช้ความเฉลียวฉลาดของตนเองในการแก้ปัญหาที่ไม่คาดคิด

ดังนั้น ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับทักษะสำคัญบางประการของผู้จัดการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผล แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงต้องเกิดจากการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงโดยตรง ผ่านกระบวนการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมร่วมกัน ตลอดจนถ่ายทอดแนวทางและวิธีการปฏิบัติสู่พนักงานในทุกระดับขององค์กร

บรรณานุกรม

- ชลธิชา ทิพย์ประทุม. (2558). เอกสารประกอบการสอน วิชา พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- พลฤกษ์ สุพรรณาลัย และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). การจัดการคนเก่งในองค์การภาครัฐกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย. *วารสารจันทรเกษมสาร*. 22(4), 31–41.
- Baker, S., Ponniah, D., & Smith, S. (1999). Survey of risk management in major U.K. companies. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. 125(3), 94–102.
- Becker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 26(2016), 149–165.
- Bitsch, V., Kassa G., Abate., Harsh, S. B. & Amin, W. M. (2006). Human Resource Management Risks: Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Groups. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38(2006), 123–136.
- Bitsch, V. & Harsh, S. B. (2004). Labor Risk Attributes in the Green Industry: Business Owners' and Managers' Perspectives. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. 38(2004), 31–45.
- Cheng, Jao-Hong & Chen, Mu-Chung. (2016). Influence of institutional and moral orientations on relational risk Management in supply chains. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 22(2016), 110–119.
- Elahi, E. (2013). Risk management: The next source of competitive advantage. Foresight. *Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. 15(2), 117–131.
- Erven, L. B. (2012). *The Role of Human Resource Management in Risk Management*. Retrieved from <http://articles.extension.org>.

- David, R. F. (2011). **Strategic Management: Concept and Cases**. 13th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. **Risk Management and Insurance Review**. 16(2), 147–166.
- Hitt, A. M., Ireland, R. D. & Hoskisson, E. R. (2011). **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases**. 10th ed. Canada: Cengage Learning.
- HMSO. (1993). **The Cost of Accidents at Work**. HMSO, London.
- Jacobs, K. (2013). **Top eight HR risks, and how to handle them**. Retrieved from <http://www.hrmagazine.co.uk>
- Kumar, P., Gupta, S., Agarwal, M. & Singh, U. (2016). Categorization and standardization of accidental risk-criticality levels of human error to develop risk and safety management policy. **Safety Science**. 85(2016), 88–98.
- Mossink, J., Greef, M.D. (2002). **Inventory of Socioeconomic Costs of Work Accidents**. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- Mottiar, Z. (2004). **Feasibility Study on Estimation of Costs of Workplace Accidents, Work related Ill-Health and Non-Injury Incidents in Ireland**. UK.
- Myšková, R. (2010). Responsibility of Managers in Risk Management. Moldavia, Balti: Ministerul Educatiei al republicii Moldova, Universitatea de Stat Alecu Russo din Balti. In **Proceedings of international scientific conference Premisels dezvoltarii economiei nationale in contextual crizei ekonomice**. 118–121.
- Nickson, S. (2001). The human resources balancing act. **Risk Management**. 48(2), 25–29.
- Niehaus, G. (2016). **The Role of Insurance in Enterprise Risk Management**. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com>.
- Oborilová, I., Myšková, R. & Melicharc, V. (2015). Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies. **Procedia Economics and Finance**. 34(2015), 352–359.
- Ostgaard, R. S. & Andreas, O. E. (2015). Attitudes toward risk regulation – Prescriptive or functional regulation.? **Safety Science**. 77(2015), 10–18.
- Papageorgiadis, N. & Sharmab, A. (2016). Intellectual property rights and innovation: A panel analysis. **Economics Letters**. 141(2016), 70–72.
- Potkány, M. (2008). Personnel outsourcing processes. **E&M Economy a management**. 11(4), 53–62.
- SumTotal. (2016). **The CEO's Guide to Succession Planning Managing Risk & Ensuring Business Continuity**. Retrieved from <http://www.changeboard.ae>