

เทคนิควิธีการออกแบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร Techniques and Methods for Designing Risk Management for Organizations

สุพาทิพย์ สุธรวงษ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Supathip Suthonwong

Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand

E-mail: Supathip2510@hotmail.com

Received: October 25, 2024; Revised: November 12, 2024; Accepted: December 3, 2024

บทคัดย่อ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือฝ่ายงาน เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียให้น้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรมากที่สุด ข้อค้นพบ การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ด้วยการวางแผน ประเมินจัดการตอบสนอง ติดตาม และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจการ หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดการสูญเสียที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การจัดการความเสี่ยง นอกจากจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร การประเมินหรือการวิเคราะห์ ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมด้วย ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการ ความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากปัจจัย ภายนอกและปัจจัยภายใน ได้รับบริการบริหารจัดการให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากความเสี่ยง ความไม่แน่นอนต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

รวมทั้งมีการทบทวนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

องค์ความรู้ใหม่ การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการถ่ายโอน หรือ Transfer - การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) คือ การกระจายความเสี่ยงในทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด และการกระจายที่เก็บทรัพย์สินที่มีค่า

สรุปโดยย่อ การประเมินหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมด้วย ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : เทคนิควิธีการ; การบริหารความเสี่ยง; องค์การ

Abstract

Risk Management is a rational strategy used to identify, analyse, evaluate, manage, monitor, and communicate risks related to the activities of an organization or department. It is an organizational process. To help minimize losses and maximize opportunities for the organization. Findings Risk management is a process established to predict and reduce the negative effects of uncertainty. with planning Evaluate, manage, respond, follow up and communicating risks related to the organization's business, unit, or operating process. To reduce losses that may affect the organization to an acceptable level. This is in order to achieve the organization's objectives more efficiently. Risk management besides taking action to reduce risks. It also adds value to the organization. Risk assessment or analysis It considers the probability of occurrence (Likelihood) and impact (Impact) to use as a basis for risk management. The risk measurement criteria may be high, medium or low. Risk assessment methods may use quantitative and qualitative techniques together. Management should choose responses that keep the probability and impact of the risk at an acceptable level. When choosing a response An action plan for the response must be developed, specifying responsible parties, a timeline, desired results, and measurement. In addition, there must be control activities that ensure effective implementation of the plan. Therefore, risk management is an important tool for ensuring that Risk affects the organization arising from both external and internal factors. Receive complete management services or at an acceptable level As a result, operations will be more efficient and effective. But because of the risk various uncertainties Can change at any

time Organizations should therefore implement appropriate risk management. and efficiency, including regular review of risk management operations So that the organization can cope with situations or risks in a timely manner.

New knowledge Risk management is about transfer or transfer - Distributing / transferring risk (Risk Sharing / Spreading) is distributing risk in assets. or various processes To reduce the risk of loss, such as taking out insurance for damage that may occur. Including insurance, outsourcing, which transfers risk to an insurance company. and outside companies Making multiple copies of documents and distributing storage of valuable assets.

Brief summary: Assessment or risk analysis. It considers the probability of occurrence (Likelihood) and impact (Impact) to use as a basis for risk management. The risk measurement criteria may be high, medium or low. Risk assessment methods may use a combination of quantitative and qualitative techniques. Management should choose responses that keep the probability and impact of the risk at an acceptable level. When choosing a response An action plan must be developed for the response, specifying responsible persons and a time period. desired results and measurement. In addition, there must be control activities that ensure effective implementation of the plan.

Keywords: Techniques and methods; Risk management; organization

บทนำ

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร จะทำอย่างไรให้สถาบันประสบผลสำเร็จ โดยการบริหารและการจัดการ ปัจจัยดังกล่าว ล้วนมีส่วนต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์หรือเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการกำกับ ดูแล ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ความเสี่ยง (Risk) จึงเป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอในอนาคตที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ทำให้เกิดการสูญเสีย ล้มเหลว หรือภัยอันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลต่ออนาคต ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, 2561)

ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้ตลอดเวลา และอาจทำให้เกิดความเสียหายที่ยากที่จะควบคุมต่อไปในอนาคต การบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตโดยใช้หลักการและมีเหตุผลและหาทางลดและป้องกันความเสียหายในการทำงานของแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงจะมีโอกาสที่จะประสบปัญหาหรือเกิดความเสียหายขึ้นน้อยกว่าองค์กรอื่นที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่

ปราศจากความเสี่ยงเท่านั้น แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารงานเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การ เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ เชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์การ องค์การที่มีการบริหารจัดการดีจะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, 2565)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงนั้นมีหลายรูปแบบสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อทุกกิจการทั้งในระดับองค์การ หรือระดับกิจกรรม จึงสามารถกล่าวได้ว่ากิจการที่ไม่สามารถที่จะกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปได้โดยสิ้นเชิง ดังนั้น เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปภายใต้ภาวะความเสี่ยงต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ไว้ดังนี้

นฤมล สอาดโสม (2560 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามการคาดการณ์และลดผลเสียความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ และมีการวางแผนเพื่อใช้ในการลดความน่าจะเป็นหรือโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการรับมือกับความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่จะเป็นสาเหตุของภัยและอันตรายต่างๆ ที่จะส่งผลเสียหายแก่องค์กร

พรพิพัฒน์ จูฑา (2558 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจมากที่สุด

จันทนา สาขากร และคณะ (2560 : 3-1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนองค์กรในทุกๆระดับเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

จากความหมายข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น เพื่อคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ด้วยการวางแผน ประเมินจัดการตอบสนอง ติดตาม และการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจการ หน่วยงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดการสูญเสียที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการกับความไม่แน่นอนความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารมีหน้าที่ในการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเจริญเติบโต ผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม (จันทนา สาขากร และคณะ 2550) การนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการต่างๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นการเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มีการจัดการล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบปัญหาที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนร่วมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคน ควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบ ที่สำคัญคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) (ชฎาภรณ์ เช่งคลัง, 2567 : ออนไลน์)

3. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงนอกจากจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรด้วย เนื่องจากความเสี่ยงนอกจากจะก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กรแล้ว แต่ความเสี่ยงบางอย่างอาจก่อให้เกิดผลบวกทางการเงิน หากมีมาตรการยอมรับและควบคุมกรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ กล่าวคือ การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดโอกาสหรือขนาดความสูญเสียจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ลดความ

ผันผวนของรายได้ และส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ในทางตรงกันข้าม หากไม่ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนเหมาะสม อาจส่งผลให้องค์กรรับความเสี่ยงมากเกินไป และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงให้ชัดเจนเหมาะสม อาจส่งผลให้องค์กรรับความเสี่ยงมากเกินไป และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความเสี่ยงอาจต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในการจัดการความเสี่ยง มูลค่ารวมขององค์กรอาจลดลง หลังจากการจัดการความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้ (นฤมล สะอาดโณม, 2560 : 27)

3.1 วัตถุประสงค์ก่อนการสูญเสีย (Preloss Objective)

เป็นการวางแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันความสูญเสียขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง ทั้งในด้านการทำประกันภัยหรือการทำโครงการเพื่อลดความปลอดภัย เป็นต้น รวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความวิตกกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย เพราะความกลัวและความกังวลที่มากเกินไปอาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือส่งผลเสียให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งการจัดการความเสี่ยงก่อนการสูญเสียจะต้องคำนึงถึงระดับข้อบังคับต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจที่ทางองค์กรต้องปฏิบัติตามด้วย

3.2 วัตถุประสงค์หลังการสูญเสีย (Postloss Objective)

เป็นการวางแผนเพื่อรองรับล่วงหน้าเมื่อเกิดความสูญเสียแล้ว โดยจะพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสด โอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่น และสังคมหลังเกิดการสูญเสีย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดสามารถดำเนินการต่อไปได้ ข้อควรคำนึงถึงความเสี่ยง คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นจะต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงควรพิจารณาจากภาพรวมขององค์กร เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงแยกหน่วยงานจึงอาจเพิ่มต้นทุนความเสี่ยงให้กับองค์กรโดยไม่จำเป็น วัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงตามแนวคิดของโคโซ่ กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่อไปนี้ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2560)

- 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic : S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ
- 2) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Operations : O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า
- 3) วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting : R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความน่าเชื่อถือได้
- 4) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

4. องค์ประกอบการจัดการความเสี่ยง

การที่ธุรกิจจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมนั้นจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยง ดังต่อไปนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2559 : 302-305)

4.1 องค์ประกอบเบื้องต้นของการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเบื้องต้นที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) โครงสร้างการควบคุมองค์กร (Organization Culture Structure) เนื่องจากความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ยากต่อการประเมินและการจัดการ ดังนั้นการจัดการโครงสร้างองค์กรที่ดี จะช่วยให้ทุกหน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้และสามารถคาดการณ์ถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการควบคุมที่จะช่วยป้องกันหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอาจมีต่อองค์กร

2) ความเข้าใจพื้นฐานร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยง (Common Risk Language) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันที่เกี่ยวกับ “ความเสี่ยง” จะต้องมีการสร้างสมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความเสี่ยงให้กับบุคลากรในองค์กรให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง เช่น คำจำกัดความ ลักษณะและขอบเขตของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ข้อบ่งชี้และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง เป็นต้น จำเป็นจะต้องมีการแลกเปลี่ยน สื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกัน

3) การให้ความสำคัญกับกระบวนการธุรกิจ (Process View Focus) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงใช้กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control Process) เป็นเครื่องมือในการประเมินและการควบคุมความเสี่ยงให้เกิดผลในทางปฏิบัติตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรจะให้ความสำคัญกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) แทนการพิจารณาการกำหนดวิธีการควบคุม แยกตามหน่วยงานเพื่อลดหรือกำจัดอุปสรรคที่เกิดจากการประสานงานที่ดีของแต่ละหน่วยงานในองค์กร กสร้างระบบการควบคุมในแต่ละกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ผู้รับผิดชอบจะต้องใช้ความสำคัญในเรื่อง 1) การกำหนดเป้าหมายเพื่อสอดคล้องหรือสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม 2) การประเมินความเสี่ยงในกระบวนการทางธุรกิจ 3) การกำหนดวิธีควบคุมความเสี่ยง 4) การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผล และ 5) การกำหนดกลไกให้มีการติดตามและประเมินผล

4.2 องค์ประกอบหลักของการจัดการความเสี่ยง

ตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission หรือ COSO ได้มีการปรับปรุงขยายองค์ประกอบการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถขยายกรอบการควบคุมภายในมาเป็นกรอบการจัดการความเสี่ยงได้ดีและง่ายยิ่งขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ (จินทนา สาขากกร และคณะ, 2560 : 3-9)

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในเป็นบรรยากาศหรือรากฐานที่สร้างให้เกิดการควบคุมขึ้นในองค์กร เช่น ปรัชญาการบริหาร ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ผู้บริหาร ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินการผลิตโดยตั้งเป้าหมายว่า จะไม่ให้เกิดของเสียจากการผลิตเกิน 2 % เป็นต้น

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ผู้บริหารจะต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และโอกาส (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหารในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีในองค์กร เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมด้วย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากเหตุการณ์ต่างๆ และประเมินความเสี่ยงของทุกเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากตามธรรมชาติหรือลักษณะของงาน ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่หลังจากที่ผู้บริหารได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงสืบเนื่องนั้นแล้ว

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ (1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การยกเลิกสายการผลิตภัณฑ์ หรือการขายหน่วยงานออกไป เป็นต้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลผลิตที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (2) การลด (Reduction) คือ การกระทำที่ลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรืออาจจะลดทั้งสองอย่าง (3) การร่วมกันรับความเสี่ยง

(Sharing) คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น และ 4) การยอมรับ (Acceptance) คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

ผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนองโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ของการจัดการจัดการความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ เป็นต้น ผู้บริหารควรพิจารณา กิจกรรมการควบคุมร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่จะกำหนด และบรรลุความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด เช่น องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด เช่น องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่ม ยอดขายจากลูกค้ากลุ่มใหม่ ความเสี่ยง คือ องค์กรไม่ทราบความต้องการลูกค้ากลุ่มนี้ การตอบสนองต่อความเสี่ยง ทำด้วยการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ กิจกรรมควบคุม คือ องค์กรต้องมั่นใจว่าการเก็บข้อมูลจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และประมวลผลถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อบุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารใช้สารสนเทศ (Information) ในกระบวนการจัดการความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้ อันจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล ซึ่งพิจารณาจากความละเอียด ทันเวลา เป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำ และผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลที่ใช้อาจเป็นข้อมูลในอดีตหรือในปัจจุบัน ดังนี้

1) ข้อมูลในอดีตมักเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริง จากการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดข้อมูลนี้ แสดงให้ผู้บริหารเห็นแนวโน้มของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยคาดการณ์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทั่วไปในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า โดยเฉพาะองค์กรอาจเข้าใจผิดอันตรายของเหตุการณ์ความเสี่ยง ของข้อมูลในอดีตจึงเปรียบเสมือนข้อบ่งชี้สำหรับผู้บริหาร

2) ข้อมูลปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลปัจจุบันเพื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการกำหนดกิจกรรมการควบคุมประเภทต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การสื่อสาร (Communication) มีได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึกการประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ ประกาศในเว็บไซต์ เป็นต้น และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย เป็นต้น การสื่อสารภายใน ความมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องปรัชญาด้านการจัดการความเสี่ยง วิธีการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น บางครั้งอาจมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลช่วยในการจัดการความเสี่ยง เช่น 1) การสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้า เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการออกแบบและกำหนดคุณภาพสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ 2) การสื่อสารกับผู้ตรวจสอบบัญชี ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเสี่ยงและการควบคุมที่เกี่ยวข้อง และ 3) การสื่อสารกับหน่วยงานที่กำกับดูแล ผู้ออกกฎระเบียบ นักวิเคราะห์ทำให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่

8) การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การมีระบบการติดตามผล เพื่อประเมินกรอบการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ การติดตาม ถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา วิธีการตอบสนองที่เคยมีประสิทธิภาพอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิผลอาจถูกละเลยองค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้วิธีการเดิมไม่ได้ผล เป็นต้น การติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติอย่างเต็มประสิทธิผลหรือไม่มีการติดตาม อาจทำได้ 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ (Ongoing Activities) องค์กรควนออกแบบให้การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ ซึ่งกระทำโดยผู้บริหารและผู้ควบคุมงาน โดยกำหนดให้เป็นการบริหารงานตามปกติประจำวัน เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความเสี่ยง เช่น การรายงานตามลำดับชั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ผลการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ตรวจสอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้กำหนดระเบียบ เป็นต้น

แนวทางที่ 2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluations) เป็นการติดตามผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือจัดทำเป็นครั้งคราว หรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการติดตามผลระหว่างปฏิบัติที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ยังคงมีประสิทธิภาพหรือไม่

การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาที่ ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้ว อาจถือว่าการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือขณะเกิดเหตุการณ์แล้ว โดยปกติการติดตามผลเป็นหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน หรือในบางกรณีผู้บริหารระดับสูงอาจขอให้ผู้ตรวจสอบภายในติดตามและประเมินผลเฉพาะเรื่องเป็นครั้งเป็นคราวก็ได้ ในบางองค์กรอาจใช้การประเมินด้วยตนเองของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละเรื่อง (Self Assessment) เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงของกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่

5. ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (วรารักษ์ อาสาห์กระกิต, 2557 : 16-20)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Understand Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้น จะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพการดำเนินงานขององค์กร สามารถระบุและกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม การเงิน การดำเนินงาน สภาพการแข่งขัน การเมือง ภาพลักษณ์ ลูกค้า และกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเหมือนกัน

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Identification Risks)

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยง ตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนในการระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) พิจารณาว่าในการดำเนินงานมีกิจกรรมหรือกระบวนการใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละข้อ

2) พิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น มีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นๆ ได้ โดยให้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ทุกๆ รูปแบบ หรือพิจารณาความเสี่ยงทุกประเภทให้ครอบคลุมมากที่สุด

3) ทำการระบุ Risk Identification ที่ได้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Assess Risks)

การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และประเมินค่าของความเสี่ยงแต่ละข้อ แล้วจึงนำมาทำการจัดลำดับความเสี่ยงของคะแนนที่ได้ โดยมีปัจจัยที่จะนำมา 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ความรุนแรง (Business Impacts) คือ การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ โดยอาจกำหนดในมีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5

2. โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ โดยอาจกำหนดให้มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5

เมื่อทำการให้คะแนนปัจจัยความรุนแรงและปัจจัยโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทั้ง 2 ปัจจัยแล้ว จะนำคะแนนทั้ง 2 นำมาเปรียบเทียบ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Materiality) ซึ่งเป็นความหมายของระดับความเสี่ยงต่างๆ

3. การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม (Control Evaluation) เป็นการพิจารณาถึงความพร้อมและความมีประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้นสามารถประเมินได้

4. ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่หลังจากที่ได้ทำการควบคุมความเสี่ยงตามแนวทางเดิมที่มีอยู่แล้วสำหรับการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น

จากนั้นจะนำระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มาพิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ได้หรือไม่ ซึ่งในการพิจารณาจะมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเกณฑ์นี้ จะมาจากความต้องการของผู้บริหารองค์กร ส่วนความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะถูกนำไปเป็นแนวทางในการสร้างแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Response to Risks)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สามารถจำแนกออกเป็น 4 แนวทาง (4T's Strategies) ดังนี้

1. Take- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้นๆ ปรากฏอยู่เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุม มีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ ที่ได้จากการแก้ไขปัญหาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Treat - การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Control) คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงในด้านองค์กร ทิศทางองค์กร การปฏิบัติงาน และการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

3. **Terminate**-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยงหยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดทำกิจกรรมนั้นๆ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือระบบต่างๆ เป็นต้น

4. **Transfer** - การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) คือ การกระจายความเสี่ยงในทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกัน ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด และการกระจายที่เก็บทรัพย์สินที่มีค่า เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผล (Monitoring)

ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงและนโยบายที่เกี่ยวข้องที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อทบทวนว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และทำการสรุปผลการติดตามอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งส่งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติม มาตรการจัดการความเสี่ยง ควรแจ้งให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบได้รับทราบทุกครั้ง และในกรณีที่พบว่าระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น ควรมีการนำเสนอแผนการจัดการความเสี่ยง และรายงานให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาอย่างเร่งด่วน

6. หลักการสำคัญในการจัดการความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้ (นฤมล สะอาดโหม, 2560 : 33)

- 1) การจัดการความเสี่ยง ควรดำเนินการให้สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจ โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของเป้าหมายหลักขององค์กร
- 2) โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความเสี่ยงต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ให้ความสำคัญในการผนวกการจัดการความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร
- 4) การกำหนดผู้รับผิดชอบต่อการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจ การพัฒนาและการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน รวมถึงการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง
- 5) กำหนดกรอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจ ควรอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

7. ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

7.1 ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้ ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนทางธุรกิจ การจัดการความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโต และผลตอบแทนทางธุรกิจ

7.3 การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหายจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

7.4 การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยงช่วยให้ องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการ ดังนั้นจึงลด สิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

7.5 การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร องค์กรทุกแห่งประสบปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงมากมาย ซึ่งมีหลายหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้เห็นว่าความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

7.6 การสร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะ ความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

8.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมการสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในทุกคนในองค์กร เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิเช่นนั้นแล้ว การจัดการความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้น

8.2 การใช้ภาษาให้เข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้ความมีเกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง และการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการจัดการความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบ ในกรอบการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษา รูปแบบ และเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยงไปในแนวทางเดียวกัน

8.3 การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยบริษัทฯ ได้นำการออกแบบการจัดการความเสี่ยงผ่านระบบซอฟต์แวร์เพื่ออำนวยความสะดวกให้มีการจัดการความเสี่ยงให้คล่องตัวขึ้น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8.4 กระบวนการในการจัดการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการ และระบบการบริหารแบบใหม่มาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การพัฒนาการจัดการความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

8.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- 1) ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- 2) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ด้วย

3) มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และการจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นถึงการเชื่อมโยงระดับการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงโดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

8.6 การวัดผลการจัดการความเสี่ยง

การวัดผลการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบ และโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จ จะช่วยให้องค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ได้
- 2) การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร สายงาน หรือของแต่ละบุคคล

8.7 การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบของการจัดการความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยงและการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง
 - 2) ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- พนักงานใหม่ควรได้รับการฝึกอบรมเช่นกัน เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้วย

8.8 การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง

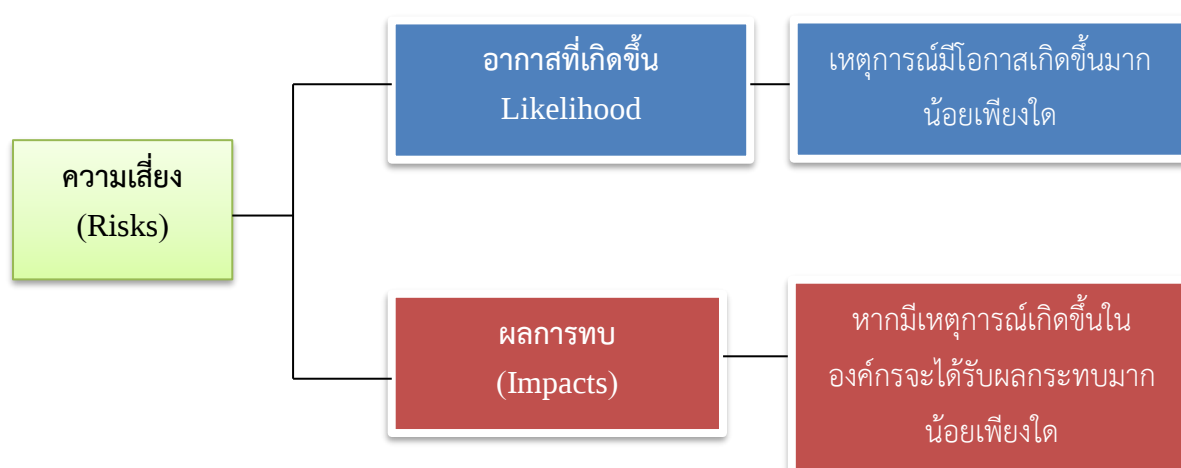
ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการติดตามการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการจัดการความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง
- 5) มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และกรอบการจัดการความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

สรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ว่าความเสี่ยงมีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้รับการบริหารจัดการให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากความเสี่ยงความไม่แน่นอนต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีการทบทวนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่

องค์ความรู้ใหม่

การพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใดๆ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากมีแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Residual Risk) โดยทำการประเมินระดับความเสี่ยงครอบคลุมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความมากน้อยของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการถ่ายโอน หรือ Transfer - การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) คือ การกระจายความเสี่ยงในทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน และบริษัทภายนอก ตามแผนภาพ ดังนี้



สรุป

การจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงมีผลกระทบต่อองค์กรที่เกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้รับบริการบริหารจัดการให้หมดไป หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากความเสี่ยง ความไม่แน่นอนต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์กรจึงควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการทบทวนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วทั้งที่

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2561). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จันทนา สาขากกร, นิพันธ์ หื่นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชร. (2560). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- ชฎาภรณ์ แซ่กลิ่ง. (2567). การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร, มหาวิทยาลัยทักษิณ. ออนไลน์. สืบค้นวันที่ 27 กันยายน 2567. แหล่งที่มา: <http://www.tsu.ac.th/ists/>
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อความมั่นคงปลอดภัย (Security Risk Analysis and Assessment), *นักบริหาร*. 28 (1), 33-40.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2559). *คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลกิจการที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- นฤมล สะอาดโสม. (2560). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ฐานการพิมพ์.
- พรพิพัฒน์ จูฑา. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการเปิดเผยความเสี่ยงกับผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ อาสาพรกระกิจ. (2557). *การบริหารความเสี่ยงของโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.