



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ Professional Risk Management

กมลพร บุญนทการมย์¹
 ศันสนีย์ จะสุวรรณณ์²

¹นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
 E-Mail: s63561802047@ssru.ac.th

²อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายอยู่เสมอ ความไม่แน่นอนเป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาสให้กับองค์กร ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้นั้นถือว่าเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์บริหารงานทั้งเชิงลึก และเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงเข้ากับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและแผนปฏิบัติงานขององค์กร การกำจัดโอกาสหรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ หากความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนมีหลายประการผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรและร่วมกันกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กรจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงของโอกาสได้อย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ สามารถสร้างทางเลือกหรือทิศทางที่สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ดีต่อองค์กร เกิดการพัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการทำงานและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร

คำสำคัญ : ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ABSTRACT

Nowadays many organizations faced uncertainty and the challenges. Uncertainty is both a risk and an opportunity to organizations. The success of the risk management come from the cooperation of everybody in that institute to analyze the tasks in deep; then to



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

integrate them with the vision, mission, policy, regulations, goals and action plans. It is therefore important to eliminate any opportunities or adverse events that will prevent the organization from achieving its goals. If there are several risks or uncertainties, management educational institute personnel, as well as persons involved, must participate in the assessment of risks and impacts to the organization and jointly determine the appropriate level of risk that the organization can accept.

Enterprise risk management enables management to effectively deal with uncertainty and associated risk and opportunity. Prevent the loss of corporate resources. While it makes the organization react to the risk in the good acceptable ways. It is a decision-making tool to respond to risks that are in the best direction for the organization. And it had developed guidelines for manage risks and implement them in a systematic way integrates and emphasizes the consistency between strategy, personnel, work processes and technology. Add maximum value to the organization.

Keywords: Risk, Enterprise risk management, Risk appetite

บทนำ

ประเทศไทยมีการบริหารจัดการหลายภาคส่วนเพื่อพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในทุกๆด้าน เหมือนกับอารยะประเทศ ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนก็ต้องมีความเสี่ยงองค์กรและเมื่อก้าวถึงการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารองค์กร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนในองค์กรควรจะต้องเข้าใจในพื้นฐานของแนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่ทุกคนในองค์กรต้องทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคตที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้นทำให้เกิดความสูญเสียล้มเหลวหรืออันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงานส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2561) ด้วยเหตุนี้การบริหารความเสี่ยงจึงสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้ โดยการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้นอันเป็นผลกระทบที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO-ERM : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำแนวคิด COSO-ERM ไปปรับใช้ตามบริบทหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554, หน้า 87) ได้กำหนดนิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็นนิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยงของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission : COSO)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 36) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ และมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจกระทำการใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยความเสี่ยงจำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานทุกประเภท รวมทั้งรายงานทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

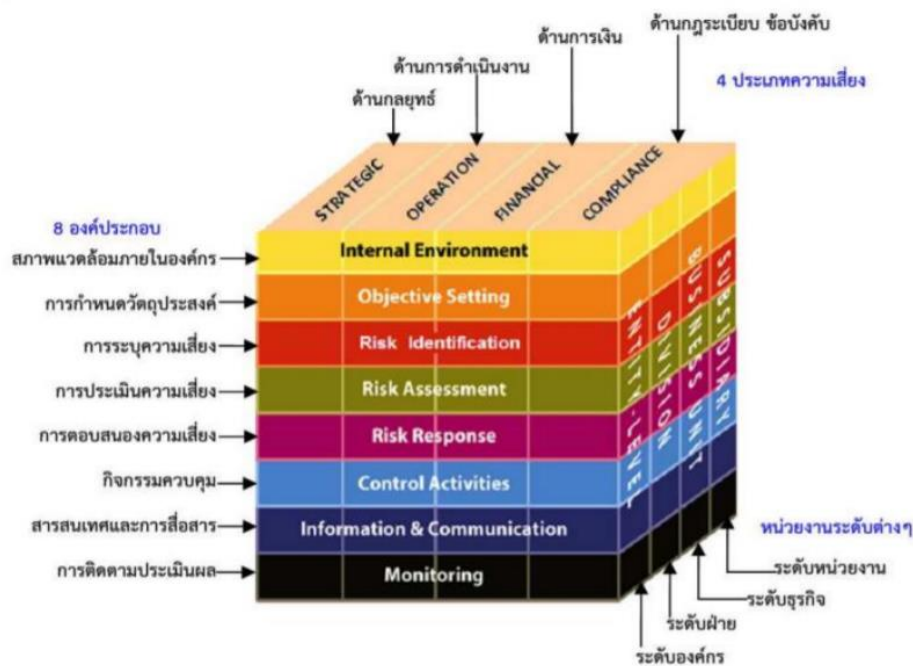
กองทุนเพื่อการส่งเสริมและอนุรักษ์พลังงาน (2557, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือการกำหนดวิธีการที่เป็นระบบและต่อเนื่องอย่างเหมาะสม และลดเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือโอกาสของเหตุการณ์ที่เกิดในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มีการประเมิน ควบคุม และตรวจสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

กรอบการบริหารความเสี่ยง

การนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ COSO-ERM มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต้องมีการบริหารแบบบูรณาการใน 3 มิติ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 4 ข้อ องค์ประกอบ 8 ข้อ และระดับหน่วยงาน 4 ระดับ ในลักษณะดังภาพ



รูปที่ 1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO

ที่มา : ปรับปรุงจากรูปในหนังสือ Enterprise Risk Management — Integrated Framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2017)

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการของทั้ง 3 มิติเข้าด้วยกัน ดังนี้ (The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO), 2017 หน้า 15 - 19)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14

"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง , กระทรวงศึกษาธิการ)

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการ ทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่าง ครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

- Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

การบ่งชี้เหตุการณ์หรือระบุความเสี่ยงควร ประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)
- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)
- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้ง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

จากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2557) คือ

4.1. โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด

4.2 ผลกระทบ (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิด เหตุการณ์นั้น ๆ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยงจากการคำนวณ คือ ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบต่อเหตุการณ์ ซึ่งแบ่งระดับความเสี่ยงได้เป็น 4 ระดับ (ศรีวรรณ ทาปัญญา, ม.ป.ป. หน้า 37) ดังนี้

ลำดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง	แทนด้วย แทบสี	ความหมาย
22 – 25	สูงมาก		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที
16 – 21	สูง		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
5 – 15	ปานกลาง		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 - 4	ต่ำ		ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมี การจัดการเพิ่มเติม

5. การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (2561, หน้า 7) ได้กล่าวว่า เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หลักการตอบสนองความเสี่ยง (องค์การพิพิธภัณฑ วิทยาศาสตร์แห่งชาติ, 2564) คือ

5.1 Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจาก ค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการติดตามและ ดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

5.2 Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบ ควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้ง อุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14

"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

5.3 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

5.4 Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk sharing/spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด และเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอก องค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยมีประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, ม.ป.ป. หน้า 5)



广西中医药大学
GUANGXI UNIVERSITY OF CHINESE MEDICINE



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการบริหารดำเนินการองค์กรและนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการ

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง
3. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือ การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารประสบความสำเร็จ

เผชิญ อุปสรรค ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จไว้ 4 ข้อ คือ

1. เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่าง ๆ การส่งถ่ายข้อมูลและตอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
2. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ
3. แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและให้ความสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน
4. ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO-ERM เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรร่วมการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมืออาชีพ (องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกอก, ม.ป.ป. หน้า 6) ดังนี้

1. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการหรือบริหารองค์กร เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานและการดำเนินงาน
2. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และช่วยให้การบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและนำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และสร้างความมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา
4. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสมโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับ
5. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในการบริหารงาน ทำให้มีการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญกับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีเหตุและผล

จากข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยให้การบริหารจัดการโดยรวม การบริหารแผนงาน รวมถึงกระบวนการต่างๆขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และสามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมทั้งองค์กร ช่วยลดการดำเนินงานที่ผิดพลาดและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับองค์กรและภายนอก

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในการทำงานต่างๆขององค์กร โดยการค้นหาความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในกระบวนการเพราะเกี่ยวข้องกับการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย ถัดมาคือการประเมินความเสี่ยง เป็นการใช้วิจารณ์ญาณอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ความรุนแรงของผลกระทบ ประเมินระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงต่อไป ให้ได้ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กร และการติดตามประเมินผล เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจในองค์กรอย่างสมเหตุและสมผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ, กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง. (2561). **การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**. เข้าถึงได้จาก <http://ga.kpru.ac.th/audit/images/pdf-Knowledge/internal-control-and-risk-Management.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา. (2554). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์. เข้าถึงได้จาก http://qa.buu.ac.th/text/ManualQA_MUA_February2554.pdf
- เผชิญ อุปนนท์. (ม.ป.ป.). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร**. คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. เข้าถึงได้จาก https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2557). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้จาก <http://www.vru.ac.th/link-information/Risk57.pdf>
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะวิทยาศาสตร์. (2557). **การจัดการความเสี่ยง (RM)**. เข้าถึงได้จาก <https://science.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=12468&language=th-TH>
- ศรีวรรณ ทาปัญญา. (ม.ป.ป.). **การบริหารความเสี่ยง Strategic Risk Management**. เข้าถึงได้จาก http://www.km.moc.go.th/download/doc/KS2557/การบริหารความเสี่ยง_PWO.pdf
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้จาก <http://www.cca.kmitl.ac.th/file/2561>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). **แผนบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=10394
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ. (ม.ป.ป.). **การบริหารจัดการความเสี่ยง**. เข้าถึงได้จาก <https://www.tceb.or.th/files/policy-corporate/O37%20การบริหารความเสี่ยง.pdf>
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. (2564). **การบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-sciencemuseum.com/risk/>.
- องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกอ. (ม.ป.ป.). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงได้จาก <http://tkr.go.th/wp-content/uploads/2019/11/คู่มือการบริหารความเสี่ยง.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) . (2017). **Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary**. from <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.