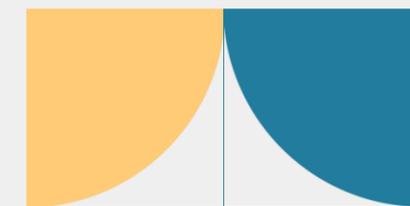
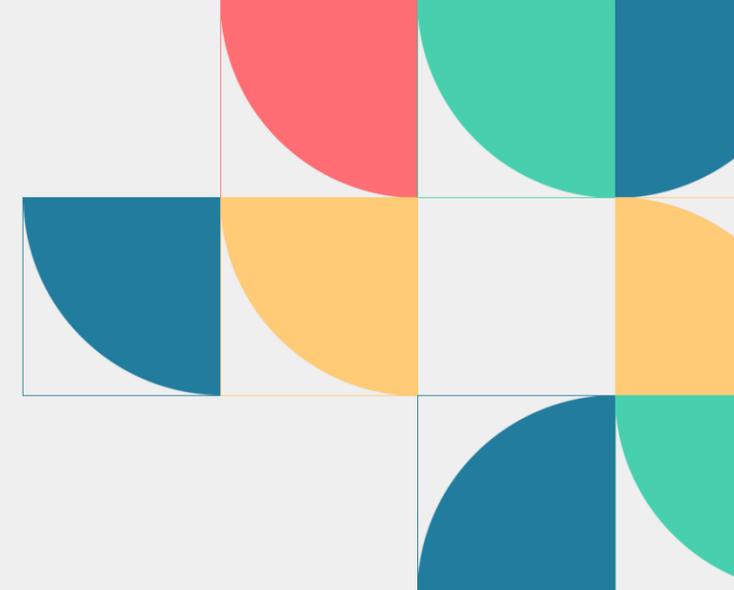


บทที่ 7

ความเสี่ยงในองค์การ

อาจารย์เย็นจิต คงปาน



โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย

ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหาย
ต่อธุรกิจ

นิยามของ
“ความเสี่ยง”

ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์
ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด

ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์
ที่จะเกิดขึ้น

การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์



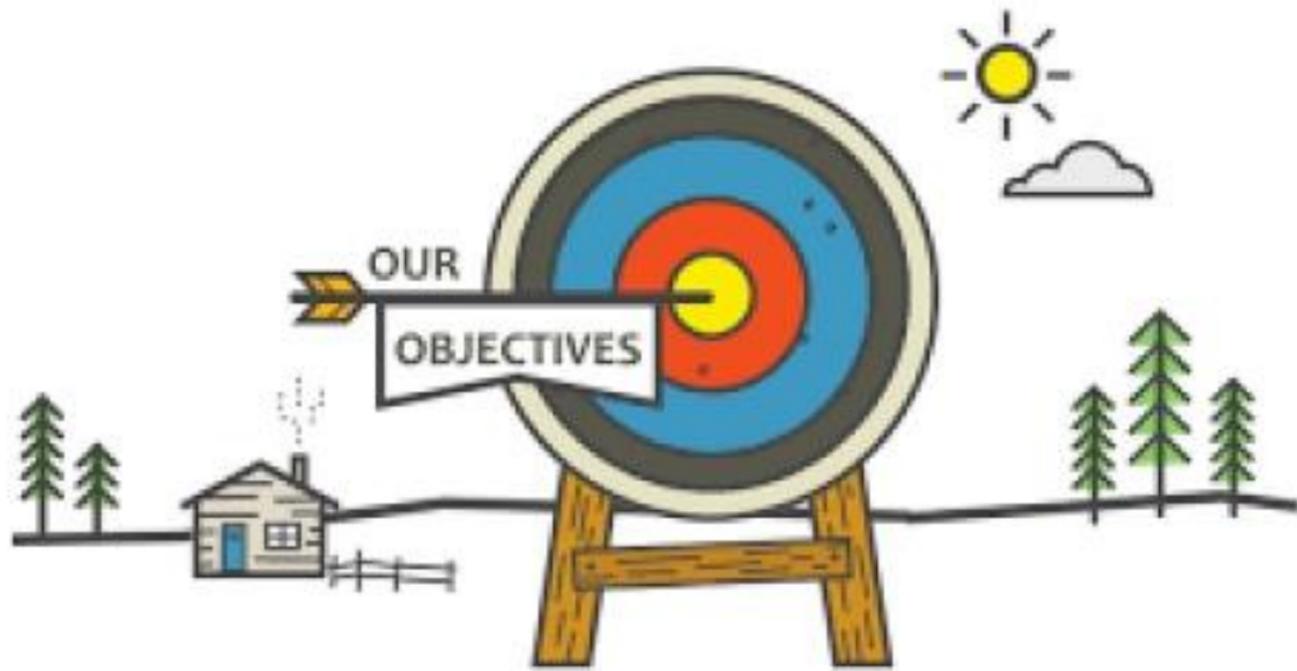
ความเสี่ยง



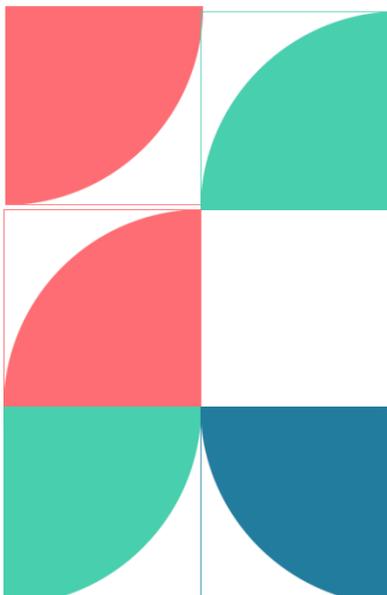
“เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์การระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้ ”



ภาษาต่างๆ “ความเสี่ยง”



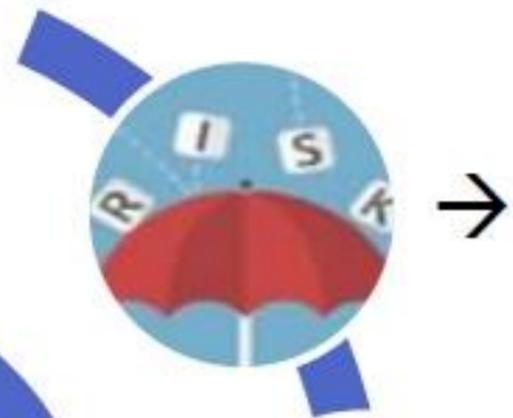
โอกาสที่จะประสบกับความ
สูญเสียหรือ**สิ่งที่ไม่พึงประสงค์**
หรือ**ได้เกิดขึ้นแล้ว**



การบริหารความเสี่ยง



“ กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่าย งาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียชีวิตในการไม่บรรลุเป้าหมายให้ เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด”



กระบวนการอย่างเป็นระบบ



ให้องค์กรลดความเสียหาย
จากความเสี่ยงมากที่สุด



พิจารณาค่าใช้จ่ายคุ้มครองค่า
ต่อประโยชน์ที่องค์กรได้รับ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร

คือ การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะสำคัญ ดังนี้



“ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเป็นที่พอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม”



“การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารขององค์กรได้เป็นอย่างดี.”



“พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย.”

ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์การ

01 - ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การ แข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กร สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการ ให้บริการ เป็นต้น

ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์การ ต่อ

02 - ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: FR)



ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน
งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของ
ภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์การ

03 - ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operation Risk: OR)

หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในคน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

OPERATIONAL RISK



ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์การ

04 - ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและ ข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR)

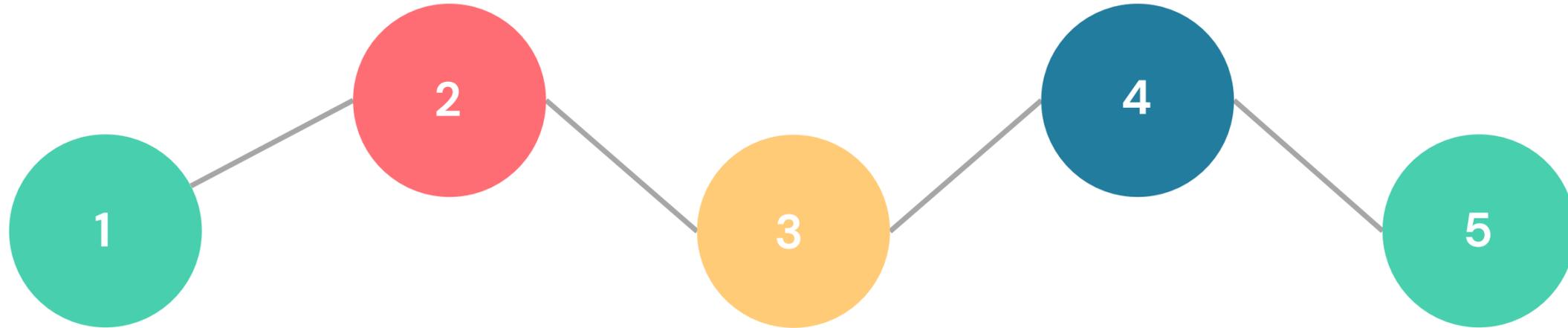
ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตาม
กฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ
หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อ
การปฏิบัติงาน



ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

คณะดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหา
และจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดย
ไม่หลบเลี่ยงปัญหา

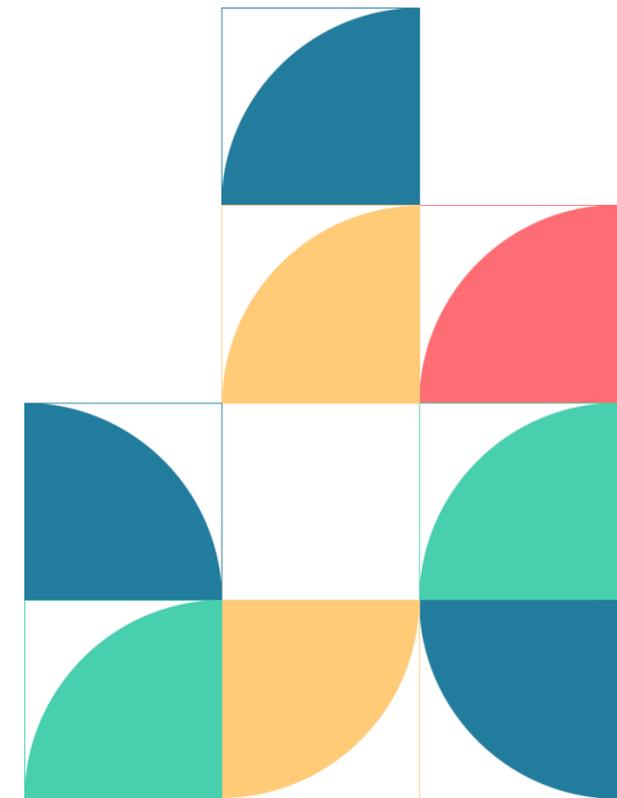
มีหลักเกณฑ์ประเมิน
ที่เป็นมาตรฐานครอบคลุม
องค์ประกอบทุกส่วน



มีกระบวนการวางแผน
และจัดทำเอกสารอย่าง
เป็นระบบ

หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้ว
ควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด
เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิม และค้นหา
ความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอ

มีการจัดทำรายงานผล
ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและ
นำเสนอต่อผู้บริหาร



ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

1

เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่าง ๆ การส่งถ่ายข้อมูล และสอบกลับได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

2

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ

3

แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจังและให้ความสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน

4

ความร่วมมือแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

ช่วยผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจ และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

01 - ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

02 - ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

03 - ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน

04 - สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร

05 - ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสียหายต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร

06 - สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

07 - เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยในการพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

08 - ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

09 - สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และมองเป้าหมายในภาพรวม

10 - ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

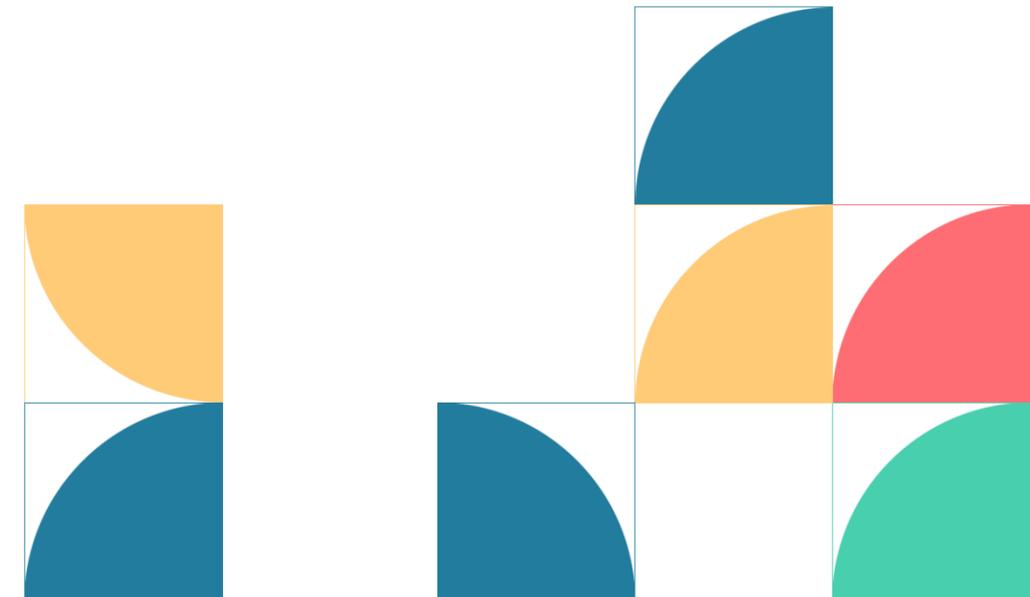
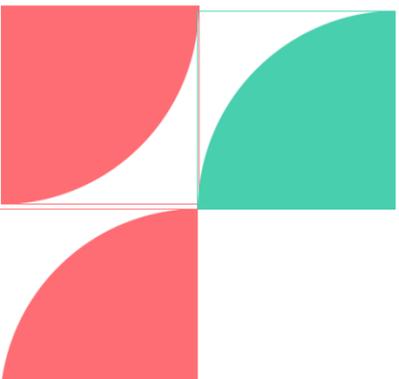


การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO

“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

01 - สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

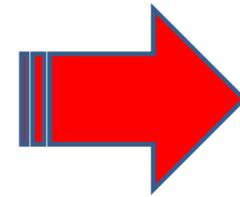
สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน เป็นต้น



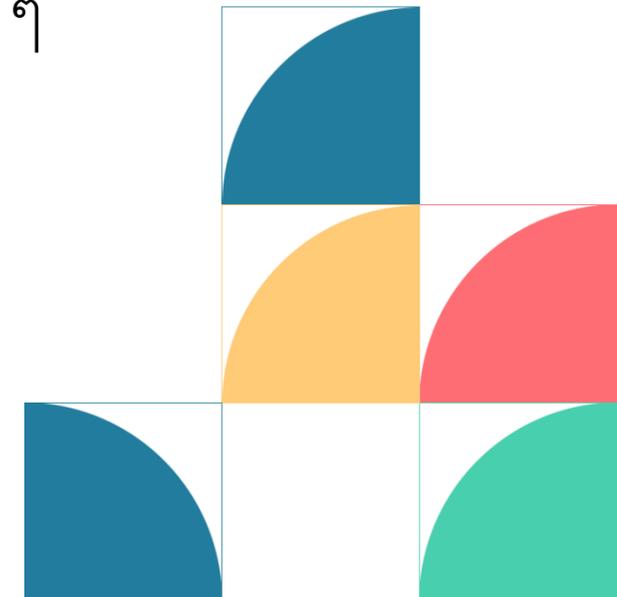
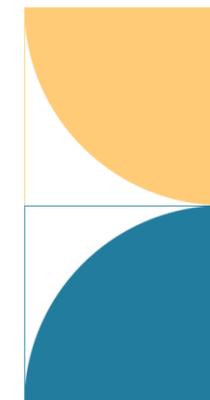
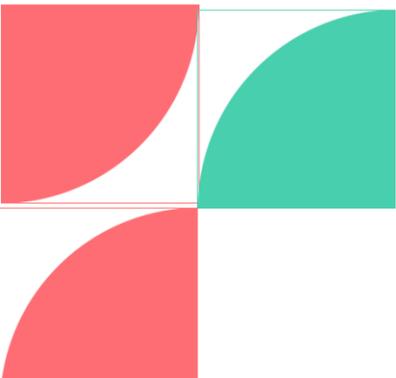
“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

02 - การกำหนดวัตถุประสงค์

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้



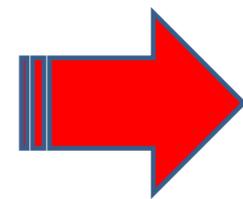
- 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- 2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
- 3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 4 ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ



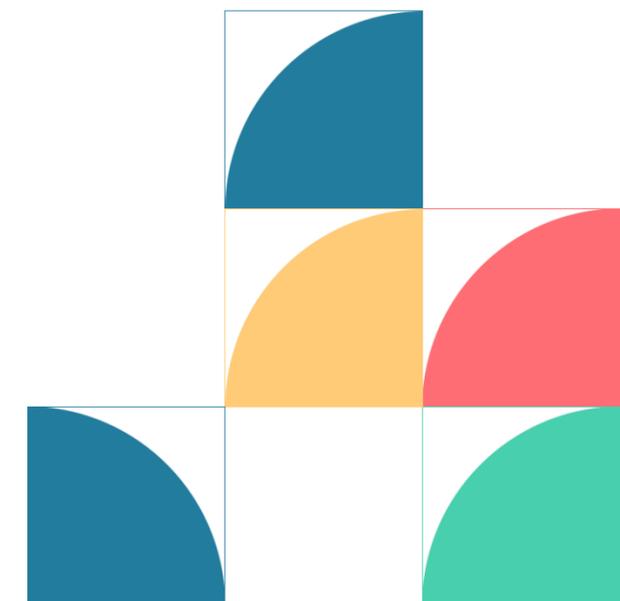
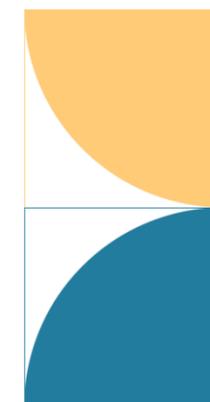
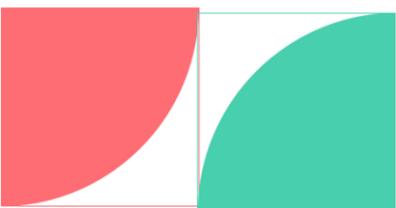
“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

03 -การบ่งชี้เหตุการณ์

ปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง จะเกิดขึ้นหรือไม่ ดังนั้นกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้



- 1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ
- 2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

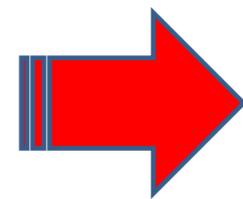


“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

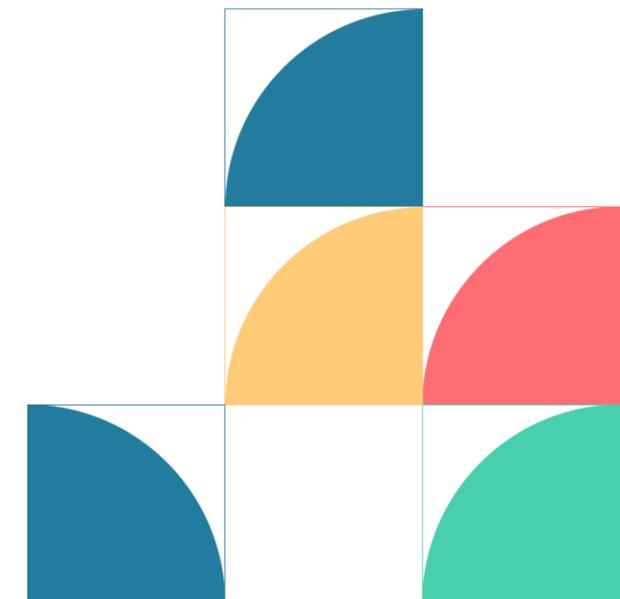
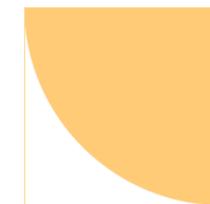
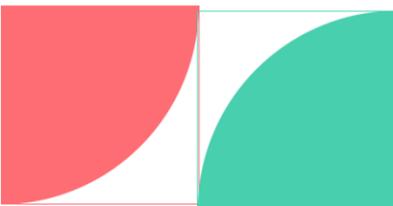
04 -การประเมินความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นตามเหตุการณ์กิจกรรมที่บ่งชี้ อาจส่งผลกระทบได้ในระดับต่ำหรือสูง

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้



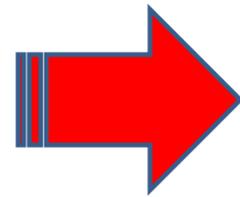
- 1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- 2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด



“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

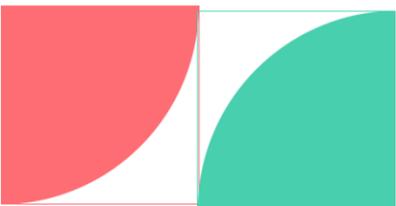
05 - การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ



หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

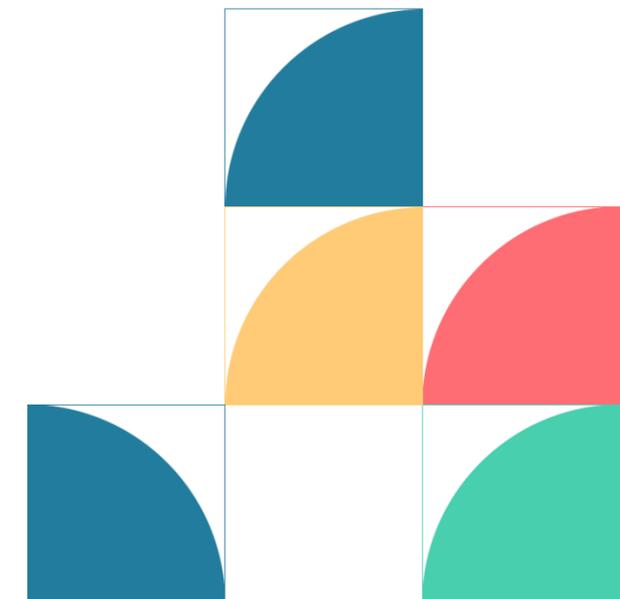
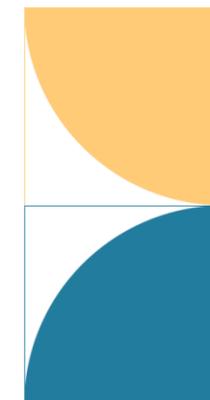
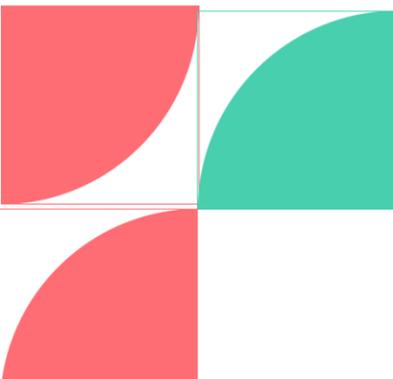
1. การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การร่วมจัดการ (Share) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
3. การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้



“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

06 - กิจกรรมการควบคุม

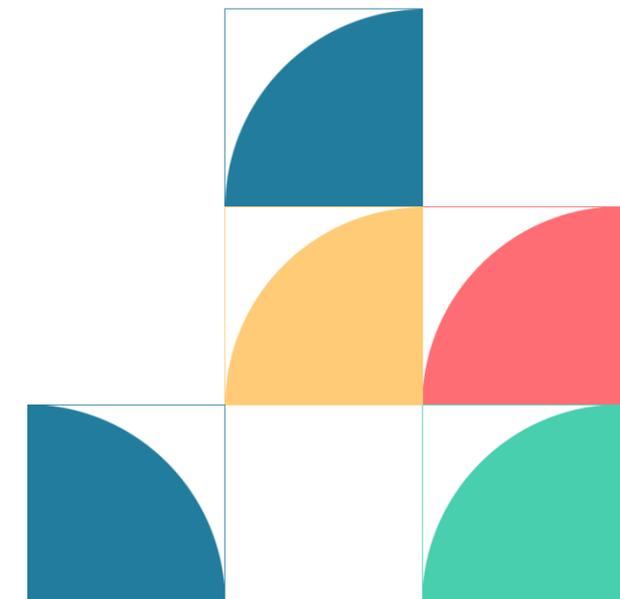
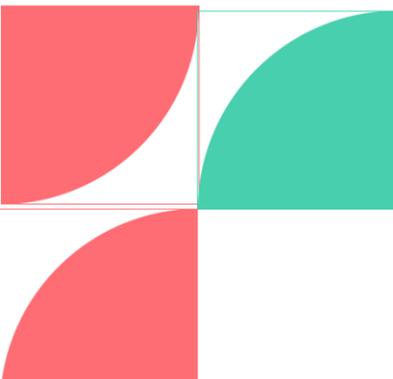
นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนด บุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณา ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ อยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่ จำเป็น



“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

07 -ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร

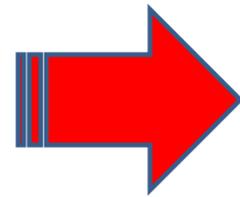
เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ



“กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

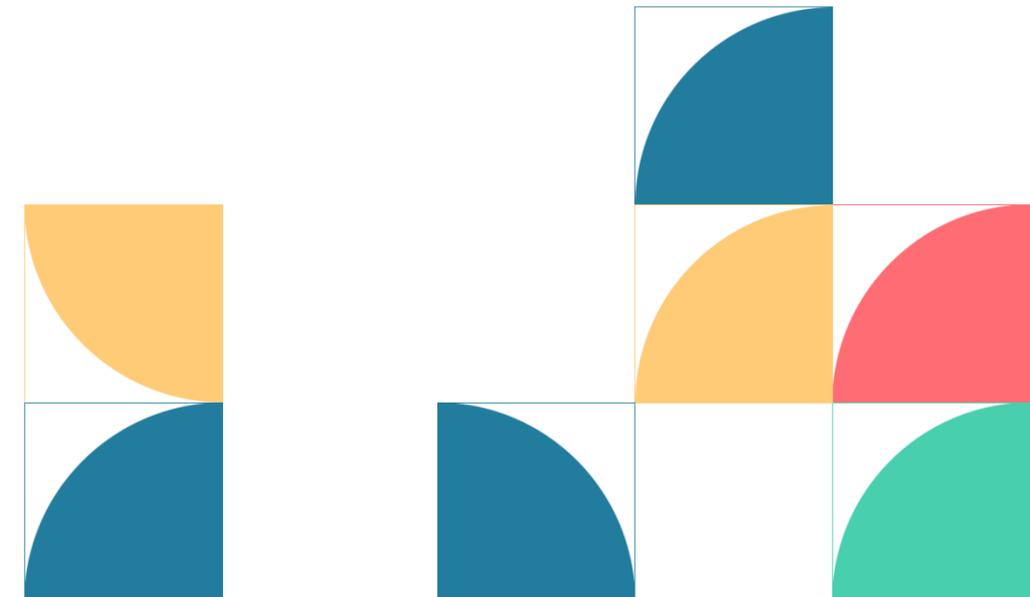
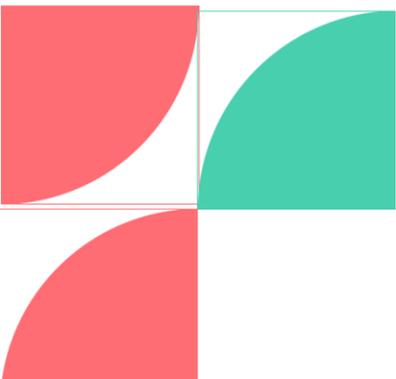
08 - การติดตาม

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม



การติดตามการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้ 2 แบบ คือ

1. การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
2. การติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว



กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันเป็นสากล

1

Take การยอมรับความเสี่ยง
(Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

2

Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง
(Risk Reduction/Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือ จำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3

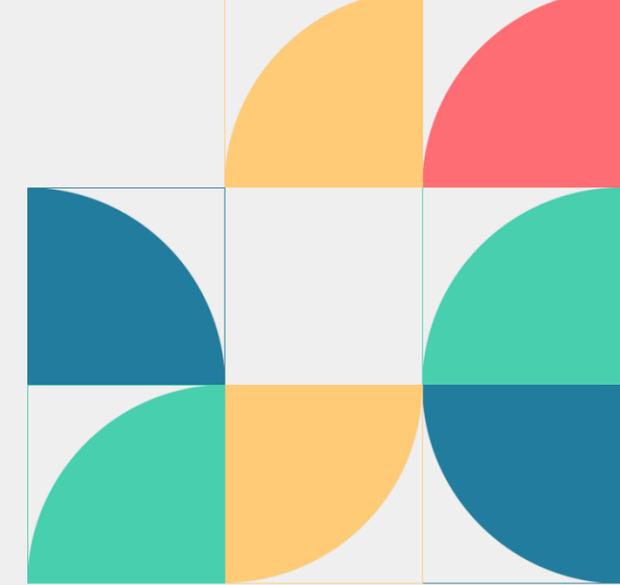
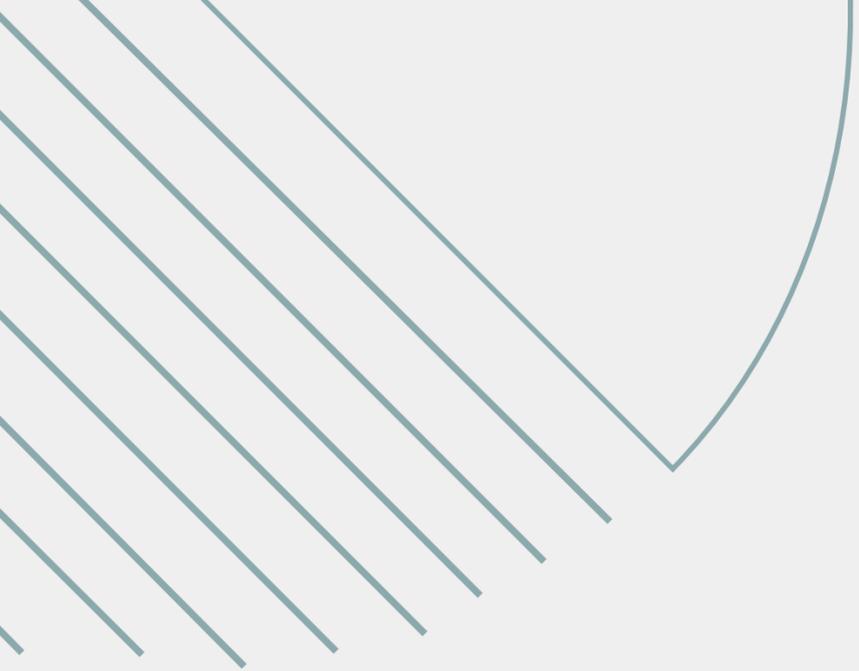
Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
(Risk Avoidance)

การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบ การทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4

Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง
(Risk sharing/spreading)

การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียว เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน



THANK YOU

