

บริหารความเสี่ยงอย่างไรให้องค์กรไร้วิกฤต

How to Manage Risks for the Organization without Crisis

ขัตติยา ดวงสำราญ

Khattiya Duangsamran

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Silpakorn University, Thailand

E-mail: duang2499@gmail.com

Received October 26, 2020; **Revised** November 13, 2020; **Accepted** March 10, 2021

บทคัดย่อ

ปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้หน่วยงานราชการต่างๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานราชการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง และปรับปรุงระบบควบคุมภายใน เพื่อลดมูลเหตุที่จะเกิดความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจึงเป็นวิธีการบริหารจัดการ และควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในขนาดที่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงของทุกองค์กรเป็นไปตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 3) ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงานยิ่งขึ้นแล้ว ยังส่งผลถึงความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ ประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

คำสำคัญ: บริหารความเสี่ยง; องค์กรไร้วิกฤต

Abstract

At present, government agencies have given priority to risk management. The Public Sector Development Commission has determined that various government agencies make a risk management plan according to the strategic plan. In strengthening government agencies in order to achieve the goals those are set including to comply with the government administration regulations Ministry of Education 2003. And regulations of the State Audit Commission Regarding the Establishment of Internal Control Standards 2001. The government must have a risk assessment and improve the internal control system to reduce the root cause of the risk.

Enterprise risk management it is a management method and control various operational processes by reducing the causes and opportunities that the organization will be at risk to keep the level of risk and the magnitude of future risks being acceptable, assessable, and controllable so that the organization can achieve its objectives. Risk of every organization according to the context of that organization and divided into 4 types 1) Strategic risk, 2) Operational risk, 3) Financial and reporting risk, and 4) Compliance Risk. The risk management system will help reduce the chance of loss. And increase the chances of success of the work even more. It also resulted in a greater understanding of the work of personnel in the organization. Able to analyze, assess and be careful of the risks in their duties. This makes it possible to work more efficiently and achieve goals.

Keywords: Risk Management; Organization without Crisis

บทนำ

ประเทศไทยมีการบริหารจัดการหลายภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในทุกๆด้านเหมือนกับอารยะประเทศ ในการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้หน่วยงานราชการต่างๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์อัน

เป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานราชการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ (นฤมล สอาดโคม, 2550) รวมถึงการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง และปรับปรุงระบบควบคุมภายใน เพื่อลดมูลเหตุที่จะเกิดความเสี่ยง ให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุม ประเมินและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กร (นฤมล บินหะยีอาวัง, 2553) เพื่อเป็นมาตรการในการสร้างค่านิยมความมีจริยธรรมร่วมกัน เพื่อที่จะเป็นฐานการตรวจสอบจากภาครัฐและภาคประชาชน (ศตวรรษ สงกาพันธ์, 2563) และการประสานงานเพื่อขอความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานหรือบุคคลสำคัญในท้องถิ่นเพื่อช่วยผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (สุริยศักดิ์ มังกรแก้ววิกุล และศิริวัฒน์ สิริวัฒนกุล, 2563)

บทความนี้จะนำเสนอในประเด็นดังต่อไปนี้ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงมีประโยชน์อย่างไร ความเสี่ยงเช่นไรที่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และ สรุป ทั้งนี้องค์กรใดก็ตาม หากต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กร ที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การมีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง มีความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจน เพื่อการบริหารงานที่เหมาะสมต่อไป

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นวิธีการที่สำคัญในการบริหารองค์กร นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

เฉลิมศักดิ์ นามเชียงใต้ (2552) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินผลความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดมาตรการและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งได้มาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยง และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกหน่วยจะต้องเตรียมตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลค่าแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับ และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่

องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบริหารอุปสรรคขององค์กรเป็นสำคัญ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในองค์กร จึงเป็นวิธีการบริหารจัดการ และควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารความเสี่ยงมีประโยชน์อย่างไร

สำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทุกประเภท ทั้งในส่วนภาครัฐและเอกชนทุกองค์กรจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน เช่น เพื่อคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างผลกำไร เพื่อให้การบริหารประชาชนเป็นต้น ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นไรก็ตาม การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ จะต้องประสบกับความเสี่ยง (Risk) อยู่เสมอ ซึ่งอาจปรากฏในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น นโยบายการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การเมือง ความเสี่ยงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคหรือความสูญเสีย โอกาส ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดความเสียหายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ประเด็นสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับความเสี่ยง คือความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของผลลัพธ์ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553) การบริหารความเสี่ยง มีประโยชน์เพื่อนำใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงานทำให้การบริหารเกิดสภาพคล่อง การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำในการดำเนินต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ (อาพัชร วรชอุบปา, 2550) อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาความสามารถในการลำดับความสำคัญความเสี่ยง ถ้าองค์กรบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และผสมผสานเข้ากับการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรและของผู้บริหารได้ จะส่งผลต่อการบริหารสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร ซึ่งไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินเท่านั้น แต่รวมไปถึงสินทรัพย์ด้านลูกค้า ลูกจ้าง ผู้จัดหาวัตถุดิบของบริษัท เช่น การบริหารสินทรัพย์โดยใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง กระบวนการและระบบโดยความพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (นฤมล สะอาดโณม, 2550)

ดังนั้น ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยขจัดโอกาสที่จะสูญเสีย และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงานยิ่งขึ้นแล้ว ยังส่งผลถึงความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ แยกแยะประเมิน และระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

ความเสี่ยงเช่นไรที่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์กร

การแบ่งประเภทของความเสี่ยงจะทำให้เกิดความชัดเจนต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกัน และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรต่างๆ เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจประเภทของความเสี่ยง สามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ได้ดังนี้

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2551) ได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง เป็นต้น
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงิน เป็นต้น
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ระบุความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยง เรื่องนโยบาย แผน พันธกิจ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่อง การดำเนินงานด้านการแนะแนว ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องการจัดสรรงบประมาณการบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน เงินยืม การจัดทำทะเบียน การจัดทำรายงานการขอซื้อ ขอจ้าง การเขียนเช็คสั่งจ่าย
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องวินัย การตรวจสอบภายใน / ควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ / มาตรการ / ข้อกำหนดจากต้นสังกัด

เจมส์ รอท (Roth, 2007) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิตการลงทุน การโกง การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนของข้อมูล

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านการบริหาร คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพการหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร มีการครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านการหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี

4. ความเสี่ยงทางการควบคุม /กฎระเบียบ โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่อง การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ

5. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้างการแข่งขันทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร

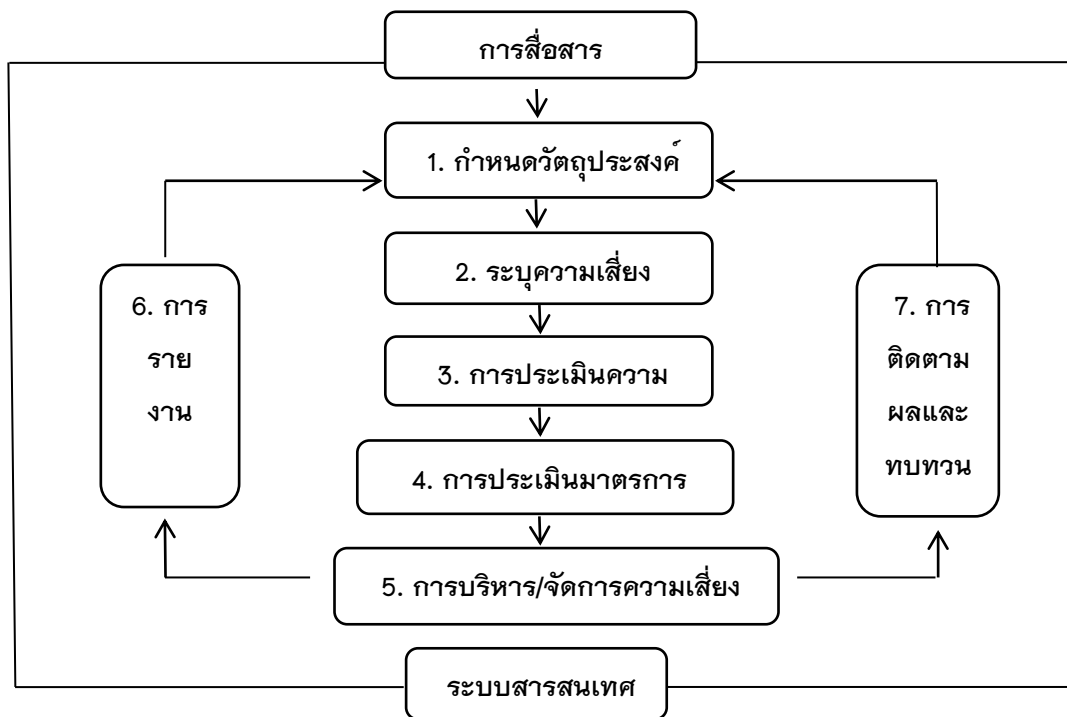
สรุปได้ว่าความเสี่ยงของทุกองค์กร เป็นไปตามบริบทขององค์กรนั้นๆ อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial & Reporting Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance Risk) ซึ่งความเสี่ยงส่วนใหญ่ขององค์กรทั่วไป จะเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจหนึ่งที่ทุกหน่วยงาน มีความจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลงาน หรือผลผลิตที่หน่วยงานนั้น ได้ปฏิบัติให้เกิดผลที่พึงประสงค์มากที่สุด การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยรวมกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับว่ามีความคุ้มค่าต่อองค์กรหรือไม่ (มงคล กิตติวุฒิไกร และ มนัสดา ชัยสวณียาภรณ์, 2558)

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้ให้แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 1 ภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2555)

ส่วนเฉลิมเกียรติ นามเชียงใต้ (2552) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่จะต้องศึกษาหาว่าเหตุการณ์ใดบ้างที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือแผนงาน/ โครงการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการดำเนินงาน 3) ด้านการเงินและงบประมาณ 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ 5) ด้านการเรียนการสอน และ 6) ด้านชื่อเสียง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ระบุความเสี่ยง 2) ระบุชั้นความเสี่ยง 3) ดำเนินการอภิปรายสาเหตุผลกระทบและแนวทางการควบคุม 4) วิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น 5) จัดลำดับและการปรับปรุง นำเอาผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดมาปรับปรุงและจัดเป็นกรอบในการดำเนินการ และ 6) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการกับความเสี่ยง ในการจัดการกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์และทราบผลแน่ชัดนั้นก่อนที่จะเหตุการณ์หรือแผนงานโครงการจะเริ่มดำเนินการ นั่นคือ 1) ลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2) ป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และ 3) ใช้วิกฤตให้เป็นประโยชน์

การจัดการกับความเสี่ยงควรทำโครงการควบคุมภายใน มาตรการหรือการกระทำใด ๆ ขององค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน รูปแบบการควบคุมมี ดังนี้ 1) มุ่งการกำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ ให้ชัดเจนและสร้างความหนักแน่นทั้งองค์กร 2) มุ่งการมอบหมายความรับผิดชอบตามลำดับให้เครื่องมือและอำนาจให้พอในการจัดการ 3) มุ่งจัดผลสัมฤทธิ์และหาสาเหตุนำมาเป็นบทเรียน และ 4) มุ่งบรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบของแผนบริหารมีดังนี้ 1) ชื่อความเสี่ยง 2) ลำดับความเสี่ยง 3) ประเภทความเสี่ยงและผลกระทบ 4) การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน 5) วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความเสี่ยง 6) กำหนดการใช้วัดความสำเร็จ และ 7) การจัดทำรายงาน

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามความเสี่ยง (Reviewing and reporting risk) การจัดทำรายงานความเสี่ยงจัดทำให้สั้นและกระชับ โดยมีกรอบ ดังนี้ 1) รูปแบบความเสี่ยง (Risk profile) 2) เครื่องมือและเทคนิคการจัดการความเสี่ยง 3) ความเห็นของผู้บริหารในแต่ละระดับ และ 4) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จะเสนอแนวทางแก้ไขในวงรอบต่อไป โดยการระบุถึงทางเลือกที่มีทางเลือกที่ดี สามารถพัฒนาแผนการบริหารความเสี่ยงแนะนำแผนนั้นไปปฏิบัติ มีการตรวจสอบและทบทวน (ชัยเสฏฐพรหมศรี, 2550) เป็นกลไกสำคัญในองค์การ ที่จะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ (มยุรีวรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล, 2563)

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2559) นำเสนอไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยนำแนวทางของ COSO 2013 ที่องค์กรของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นำมาใช้ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

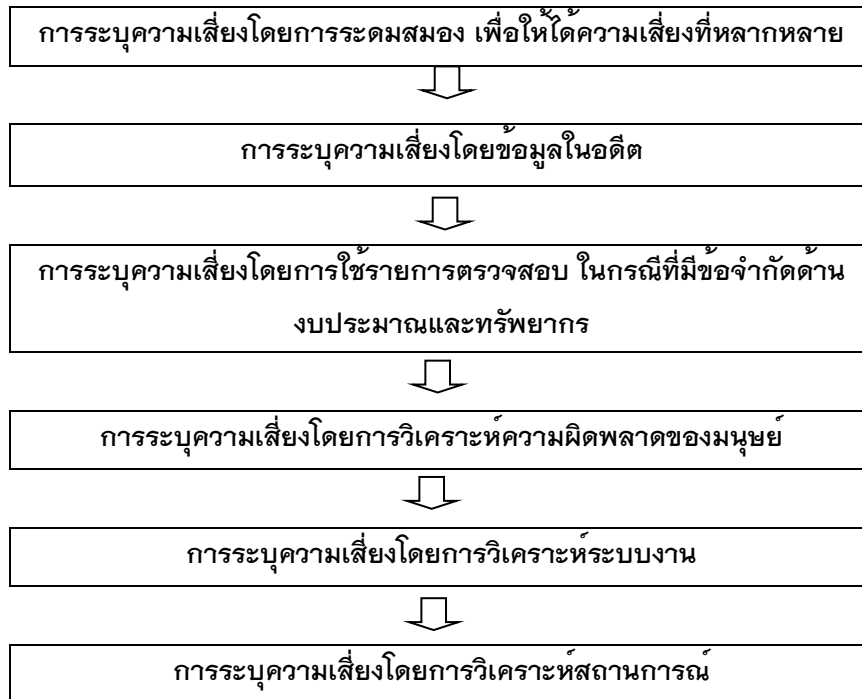
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริการและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนัก และรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

2. การประเมินความเสี่ยง

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์พิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับส่วน ระดับโครงการ ระดับกิจกรรม/กระบวนการ หรือระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์ทางองค์กรที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้ โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายใน

หน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงการระบุความเสี่ยง

2.3 การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม 2) การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

2.4 การตอบสนองต่อความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้แลประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

3. กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติของเฉพาะองค์กร

4. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร สารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบ่งชี้ ประเมินและการจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและไม่เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารงาน (โกลิฐ นันทินบัณฑิต, 2563)

5. การติดตามผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบถึงความเสียหายทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

2) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็น ดังนี้ (1) การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง และ (4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

สรุป

การบริหารความเสี่ยงองค์กร กระบวนการที่จัดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผน กลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอน ที่สำคัญ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การประเมินความเสี่ยง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และ 5) การติดตาม

ดังนั้นองค์กรใดก็ตาม หากต้องการให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การมีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

ที่แข็งแกร่ง มีความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ความเสี่ยงให้ชัดเจนและให้ความสำคัญในแบบเดียวกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก มีวัฒนธรรมและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง มีการทบทวนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของกรอบความเสี่ยง ระดับที่ยอมรับยอมรับได้ และการให้ค่าต่างๆ การใช้ภาษาและบรรทัดฐานของความเสี่ยงเดียวกัน มีการจัดลำดับและประสานสัมพันธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน มีสายการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน สมาชิกให้ความสำคัญในเรื่องความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเข้มข้น มีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และมีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- โกสิฐ นันทินบัณฑิต. (2563). การบริหารการข่าวของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(2), 489-502.
- เฉลิมศักดิ์ นามเชียงใต้. (2552). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา. *วารสารข้าราชการครู*, 29(1), 40-46.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- นฤมล ปินหะยิอาวัง. (2553). *ความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นฤมล สะอาดโหม. (2550). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร*. กรุงเทพฯ: สุวันบุ๊คส์.
- นิรภัย จันทรสวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มงคล กิตติวุฒิไกร และมนัสดา ชัยสวณิยาภรณ์. (2558). ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(1), 105-118.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิภาพขององค์กร. *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(1), 193-204.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2559). *คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
ขอนแก่น: ฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศตวรรษ สงกาพันธ์. (2563). การพัฒนารูปแบบป้องกันการทุจริตเพื่อสร้างอนาคตร่วมกันของประชาชนในอำเภอเมือง จังหวัดเลย. *Journal of Modern Learning Development*, 5(5), 28-41.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2551). *คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผลิตตำราเรียน.

- สุริยศักดิ์ มังกรแก้ววิกุล และศิริวัฒน์ สิริวัฒนกุล. (2563). ปัญหาการนำนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสาวชะโงก อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(2), 205–222.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ: แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อาพัชร วังอุปปา. (2550). *การบริหารความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- Roth, J. (2007). *Categorizing Risk: Risk Categories Help Users Identify, Understand, and Monitor Their Organizations' Potential Risks–Risk Watch*. Retrieved from http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_85014799.