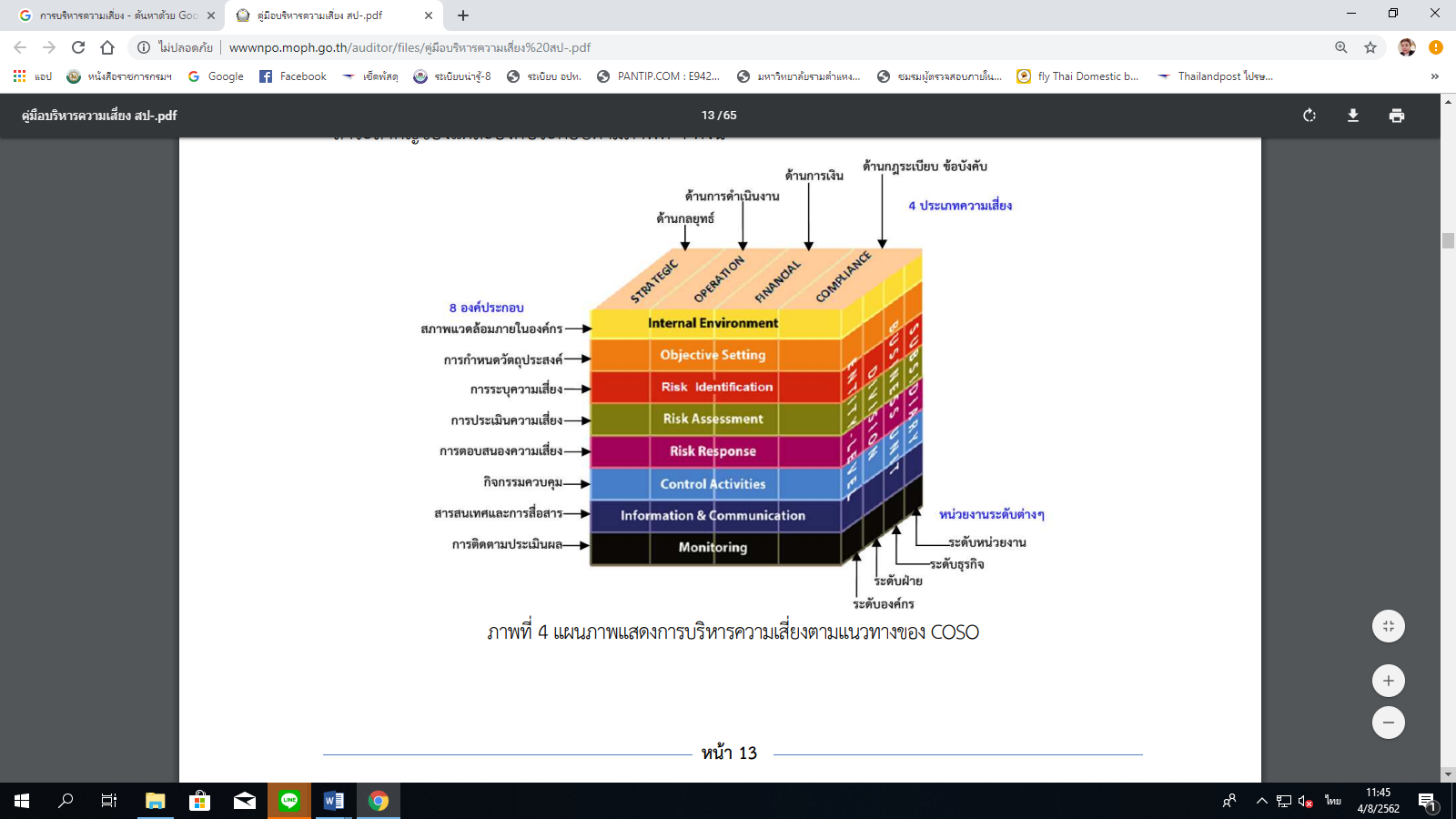
**1.แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง**

ในการดําเนินชีวิตประจําวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่ อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่าง ๆ เช่น การเดินทางมาทํางานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทําให้มาทํางานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทํางานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดย ปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจําทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยน เส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นําการบริหารความเสี่ยงไปใช้ใน ชีวิตประจําวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นํามาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็น เครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดําเนินงานจะบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กําหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า โดยลดโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้ความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับ พุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อปฺปมาโท อมตํปทํ” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริม การบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสําหรับองค์กรของ คณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่ มอบหมายให้ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสําหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

**องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง**



**การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้**

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

2. การกําหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

8. การติดตามผล (Monitoring)

**1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สําคัญสําหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมนี้ มีอิทธิพลต่อการกําหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกําหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทํางานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สําคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อม

ภายในองค์กรและมีผลต่อการกําหนดกลยุทธ์ เพื่อนําไปดําเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทน และการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารในการกําหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

**2. การกําหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)**

การกําหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสําหรับกระบวนการ บริหาร

ความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กําหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์ อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการ

ทํากําไร

- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

**3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)**

การทําธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ ใด

เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การ

ปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

– ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และ

รวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสําหรับการ ประเมินความเสี่ยง

**4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์

ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อย เพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทําได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดย

พิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควร ดําเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

**5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสําคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการ

จัดการความเสี่ยง ที่สามารถนําไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการ ดําเนินการจะต้องคํานึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใด อย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วง ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) **หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ** คือ

**การหลีกเลี่ยง (Avoid)** การดําเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

**การร่วมจัดการ (Share)** การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการ ความเสี่ยง

**การลด (Reduce)** การดําเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของ

ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**การยอมรับ (Accept)** ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้

แล้ว โดยไม่ต้องมีการดําเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และ ควร

ดําเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

**6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการ จัดการ

ความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกําหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนําไปปฏิบัติเป็นของ เฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

**7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)**

สารสนเทศเป็นสิ่งจําเป็นสําหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูล

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและ สื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อ เหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กํากับดูแลและประชาชน

**8. การติดตามผล (Monitoring)**

ประเด็นสําคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และ

การบริหารความเสี่ยงได้นําไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสําคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการ

รายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทําได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและ

การติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดําเนินการอย่างสม่ําเสมอ เพื่อให้ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการ ติดตามรายครั้งเป็นการดําเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไข อย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทํารายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**2.วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง**

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทําระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้ ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อการดําเนินธุรกิจในภาพรวมขององค์กร โดยทําให้ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งก็คือ การสร้างผลกําไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุด รวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดําเนิน ธุรกิจขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง อีกว่า องค์กรที่จัดทําระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผล จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน 4 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กร พิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการดําเนินงานด้วย

3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะ รายงานทางการเงิน (Financial Report)

4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทําระบบ ควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทําระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคํานึงถึงต้นทุนและ ประโยชน์ที่จะได้รับ เปรียบเทียบกันด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบในการ ติดตามและประเมินผลการจัดทําระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็น ปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนํามาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

**3.ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง**

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดําเนินงาน องค์การบริหารส่วนตำบลโพนงาม การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสําหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดําเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทําให้ บุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนตำบลโพนงาม มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อเทศบาลตำบลโคกสูงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

3. เป็นเครื่องมือสําคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็น เครื่องมือที่สําคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกําหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดําเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

4. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และ การเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคํานึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ จะได้รับ

5. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโพนงาม โดยการเตรียมตัว ให้พร้อมที่จะ เผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

**4.ประเภทของความเสี่ยง**

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกําหนดแผนกลยุทธ์/แผนดําเนินงานที่ไม่เหมาะสม ไม่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนําไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่ สามารถนําไปปฏิบัติจริงได้

2. ความเสี่ยงด้านการดําเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจาก ความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการ ดําเนินงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง

3. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภท ต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิตเป็นต้น ความเสี่ยงด้านการ รายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวม ไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกําหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกําหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดําเนินงานของธุรกิจ ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกําหนดจากภายนอก องค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกําหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือ การปฏิบัติงาน เป็นต้น

**5.กระบวนการบริหารความเสี่ยง**

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอนประกอบด้วยการ ค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

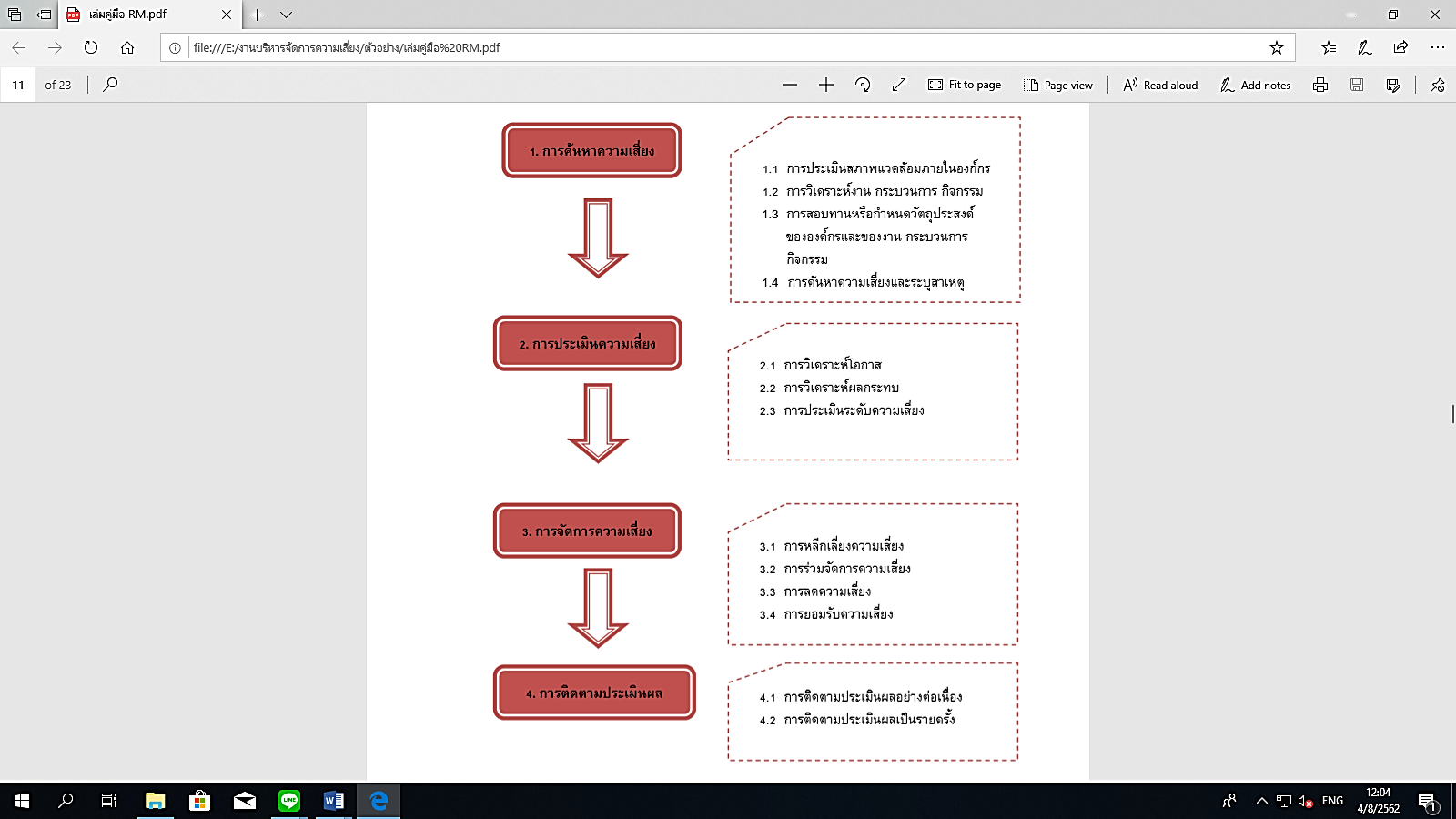
1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สําคัญมากในกระบวนการ บริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดําเนินงาน การรายงาน ทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจารณญาณอย่างเป็นระบบ ภายใต้ทรัพยากรอันจํากัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสียง(Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ใน การตอบสนองความเสียง

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกําหนดวิธีการบริหารจัดการความ เสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดําเนินการต่อไปได้และบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กําหนดไว้

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring)เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการ บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนําไปปฏิบัติจริง

**6.แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง**



**1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)**

การดําเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจาก ปัจจัย

ภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของ ประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และภัยต่างๆ ที่กําลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยจากการก่อการร้าย ภัยจากธรรมชาติทั้ง จากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทําให้องค์กรต้อง ประสบกับปัญหาที่อาจทําให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล้อง ทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์ การดําเนินธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้น ล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการดําเนินธุรกิจ ภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดําเนินธุรกิจโดยใช้การบริหาร ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทําให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดําเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอนประกอบด้วยการ

ค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สําคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะ ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดําเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความ เสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทําให้องค์กรทราบปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความ เสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรจะทําให้องค์กร สูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และ อาจทําให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความ เสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

**ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้**

* 1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความ เสี่ยงขององค์กร

เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้าน วัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทํางาน มุมมองและทัศนะคติที่มีต่อ ความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการ บริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

**1.2 การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม** ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้อง วิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจํากัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทําการบริหาร ความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสําคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กําลังมี ปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทําการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนํามาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มี ความเสี่ยงน้อยกว่า

**1.3 การสอบทานหรือกําหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร** งาน กระบวนการ และกิจกรรม หลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทําการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือ กําหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กําหนดวัตถุประสงไว้หรือกําหนดไว้ไม่ชัดเจน

- การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกําหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุ เหตุการณ์ที่อาจทําให้ไม่บรรลุผลสําเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้อง สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น การสอบทานหรือกําหนดวัตถุประสงค์เพื่อทําความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้อง กระทําเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของ องค์กร ซึ่งการกําหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคํานึงถึงหลัก SMART ดังนี้

1. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทําให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจ ตรงกันได้

2. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสําเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะใน เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

3. Atainable สามารถทําให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรมีอยู่

4. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

5. Timely มีกําหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดําเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

**1.4 การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ**

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครบคลุม ความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้าง ผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและ สร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสํารวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ อาจส่งผลกลายสภาพเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการ คาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดําเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ฯลฯ และนําความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทําการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกัน หลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

1. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบ งานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือ เรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไป ที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กําหนด ซึ่งในมุมมองของการ บริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนํามาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อ ระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็น เทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยัง สามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

3. การใช้แบบสอบถามที่จัดทําขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทํา Workshop ของ บุคลากรในองค์กรเป็นวิธีที่ทําให้กลุ่มคนสามารถทํางานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วม ประชุมร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทําได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กันทีมงานจะตัดสินว่าเมื่อไรถึงจําเป็น การจัด Workshop เป็น เครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วม ประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดําเนินการขององค์กรด้วย

5. การจัดทํา Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัด และเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทําได้ดีกว่า เพื่อนําผลของการ เปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทํา Competitive analysis ที่เป็นการนําตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทํา ให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสําเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ ที่เราต้องการเปรียบเทียบ เขาทําในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสําคัญ แล้วเราจะทําให้องค์กร สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการ เปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สําหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้น มักจะมีลักษณะการดําเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็จะอาจจะไม่ แตกต่างกันมากนั้น โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคําปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทํารายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมี การระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนํามาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

7. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบ คําถามในใบรายการที่ได้จัดทําขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทํา Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจาก ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนํามาทําเป็นรายการคําถามที่เป็น มาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

8. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทํา รายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนํามาใช้เพื่อเป็นแนวทางใน การค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกันการค้นหาความเสี่ยงจะต้องพิจารณาสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยง ภายนอกและปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมืองสภาวะ

เศรษฐกิจสังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร

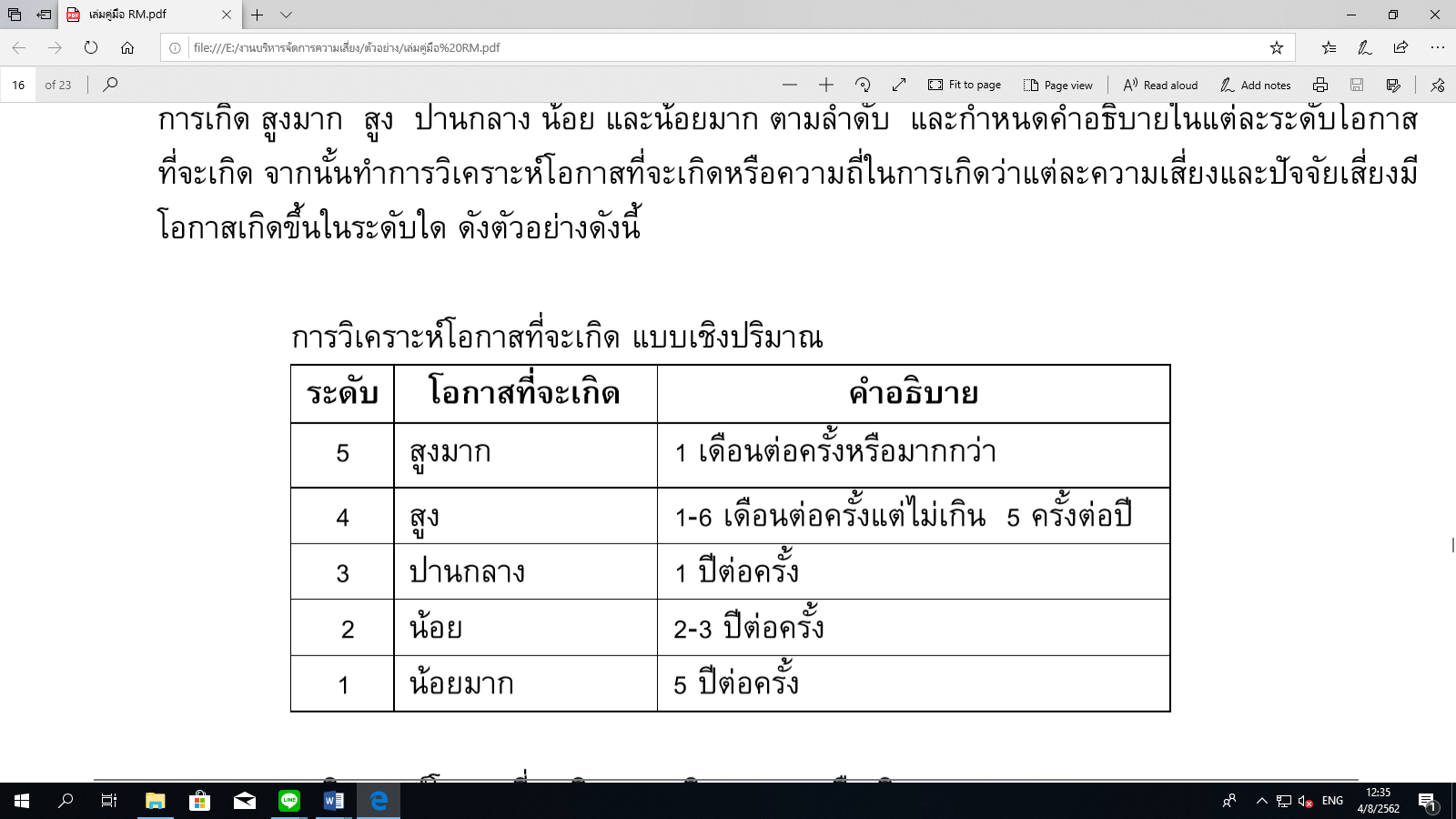
นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของ บุคลากร การบริหารทรัพย์สิน ฯลฯ เป็นต้น

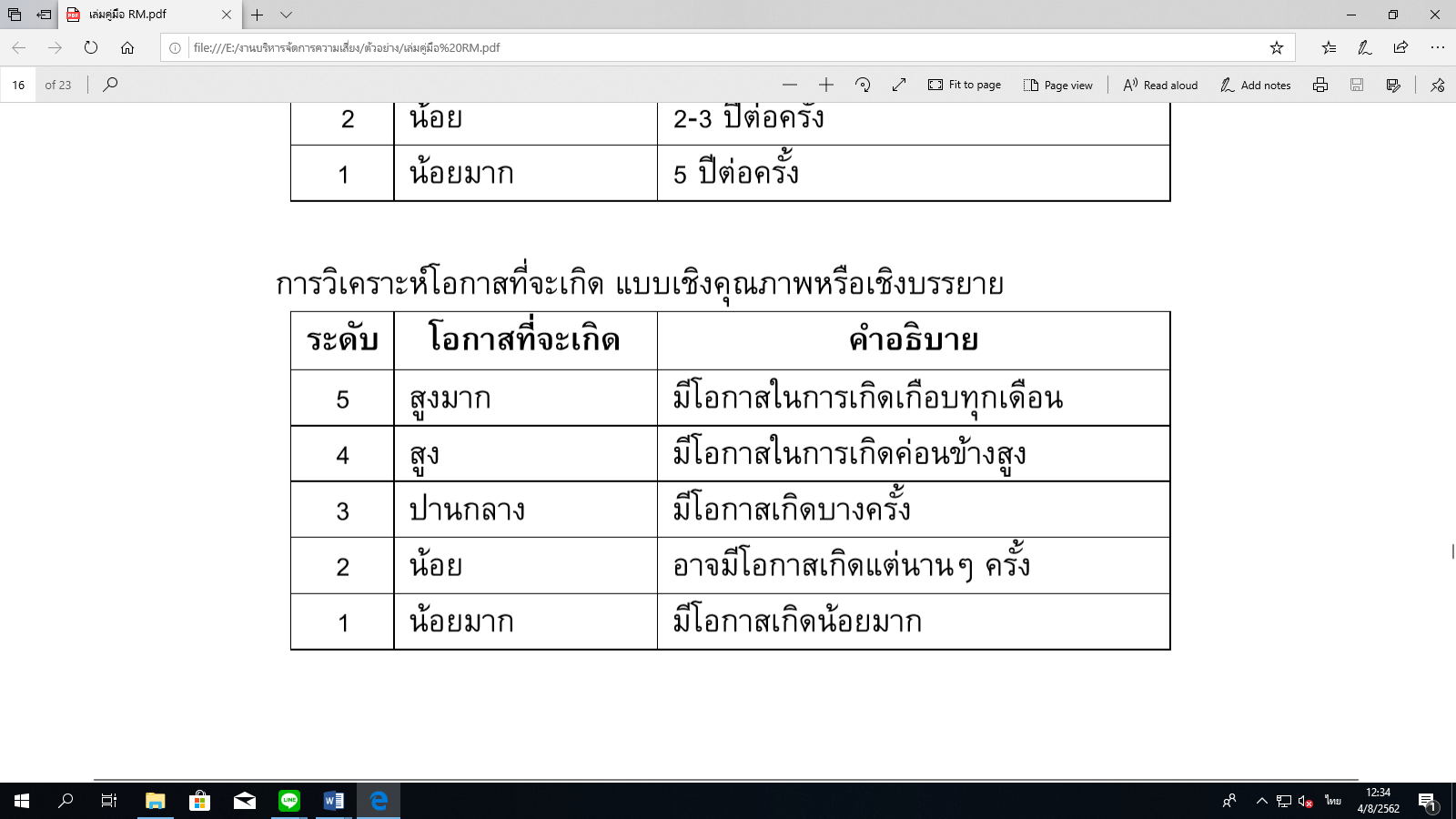
**2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกําหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสําคัญและจัดลําดับ ความสําคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดําเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนําความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดําเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่ จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กําหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการ ควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรของ องค์กรที่จํากัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทําให้ไม่สามารถที่จะ จัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทําให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้ อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบ ดําเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

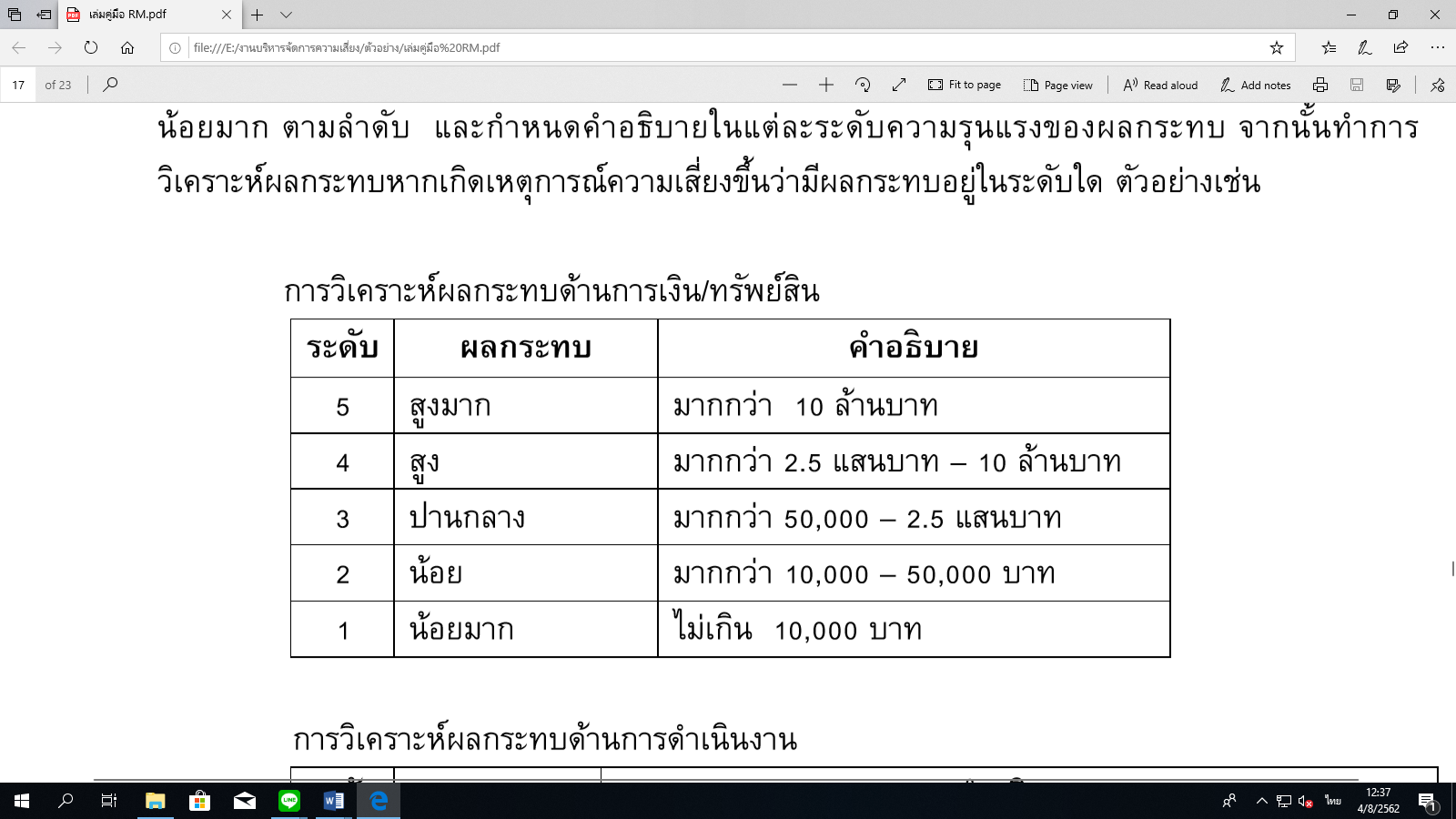
การกําหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกําหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของ ความเสี่ยง(Degree of Risk)โดยแต่ละองค์กรจะต้องกําหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและ สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกําหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน หรือ 3 คะแนน ซึ่งสามารถกําหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลย พินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจํานวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สําหรับองค์กรที่มีไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือ จํานวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจํานวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กําหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

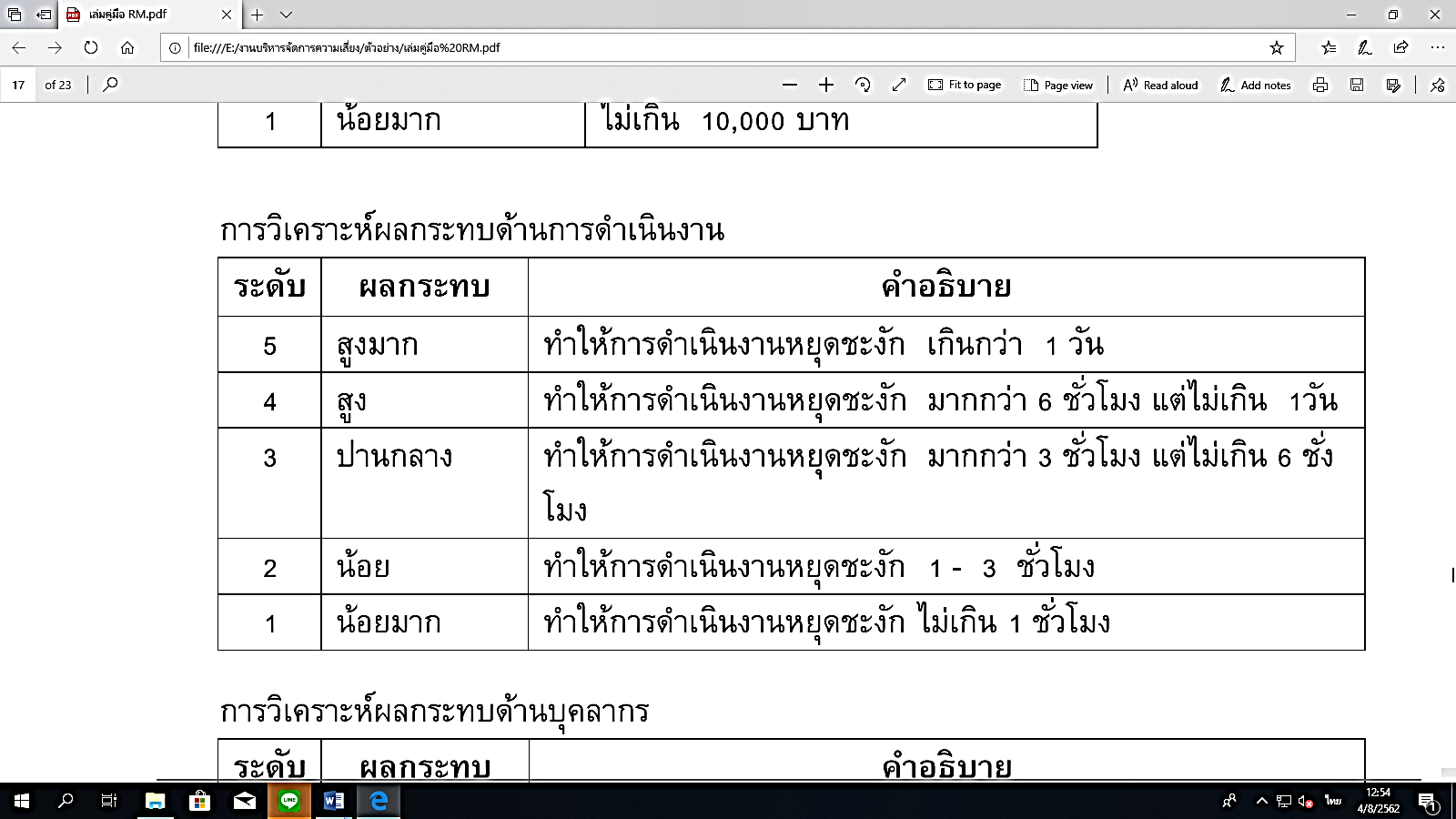
2.1 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ใน อดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกําหนดเกณฑ์มาตรฐาน เป็นระดับคะแนน 5 คะแนน ประกอบด้วย 5 4 3 2 และ 1 คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถีใน การเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลําดับ และกําหนดคําอธิบายในแต่ละระดับโอกาส ที่จะเกิด จากนั้นทําการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมี โอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

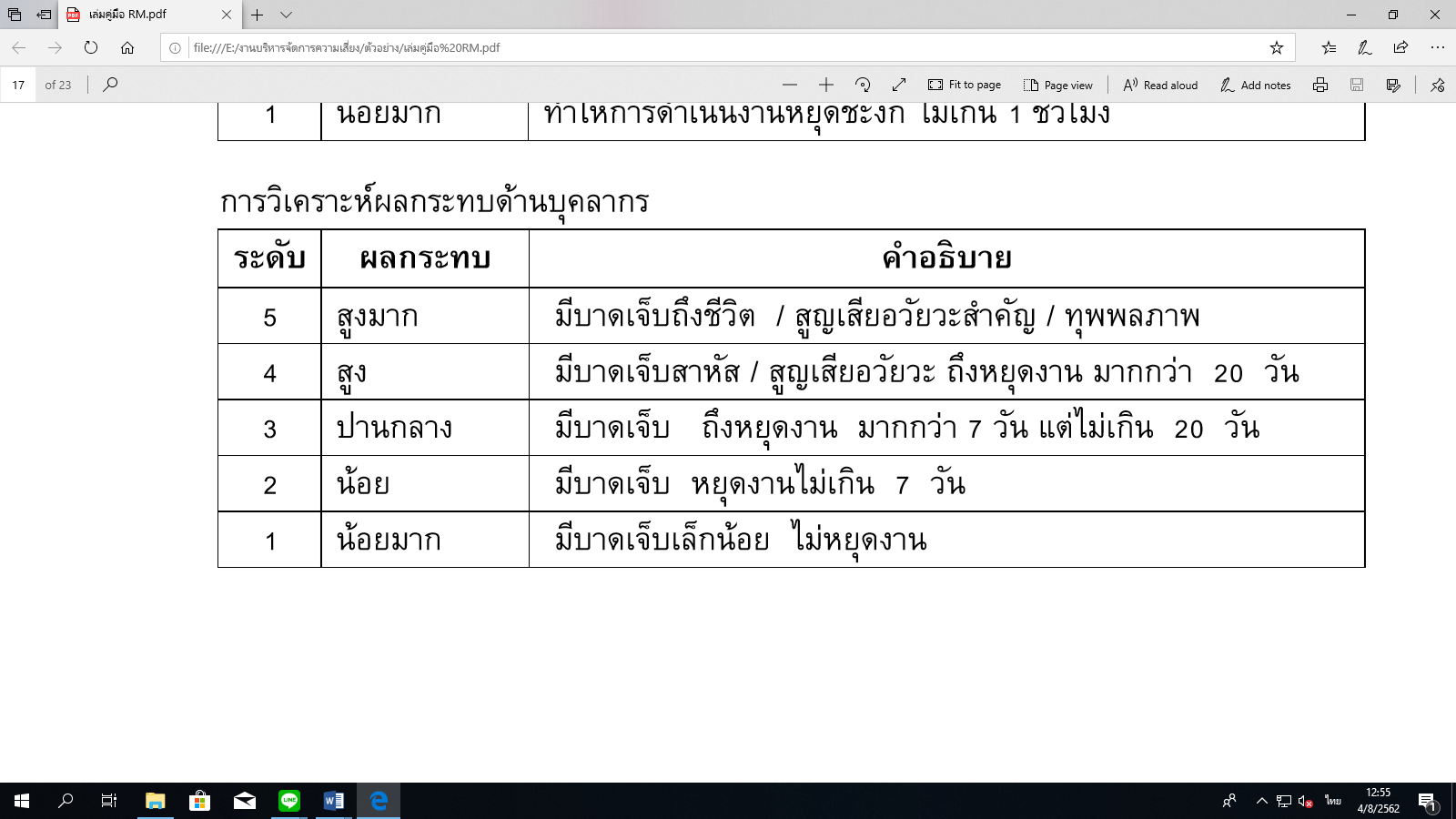


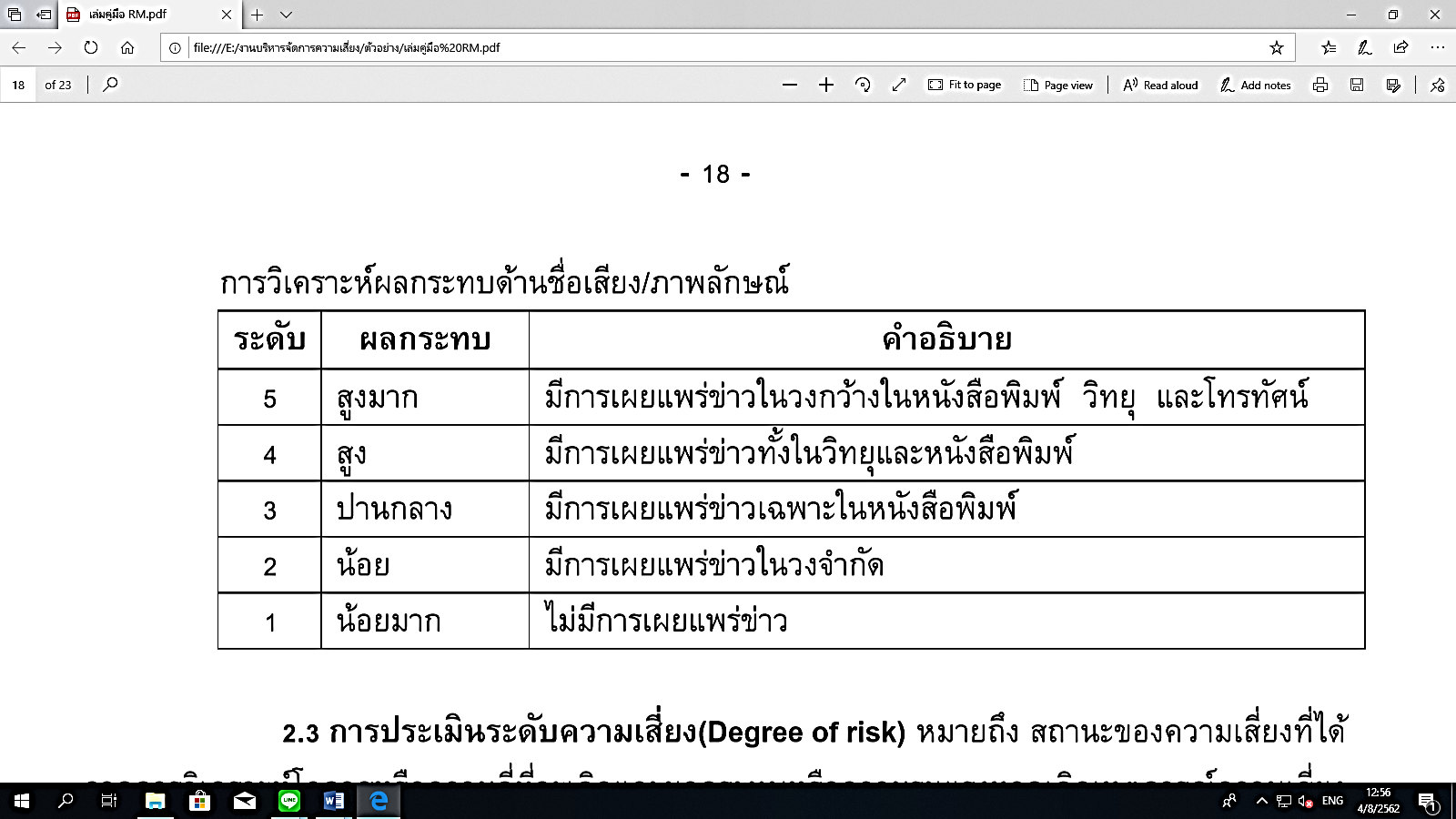


**2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)** เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่า ความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกําหนดระดับของ ผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่ง ผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดําเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกําหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน ประกอบด้วย 5 4 3 2 และ 1 คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก ตามลําดับ และกําหนดคําอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทําการ วิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

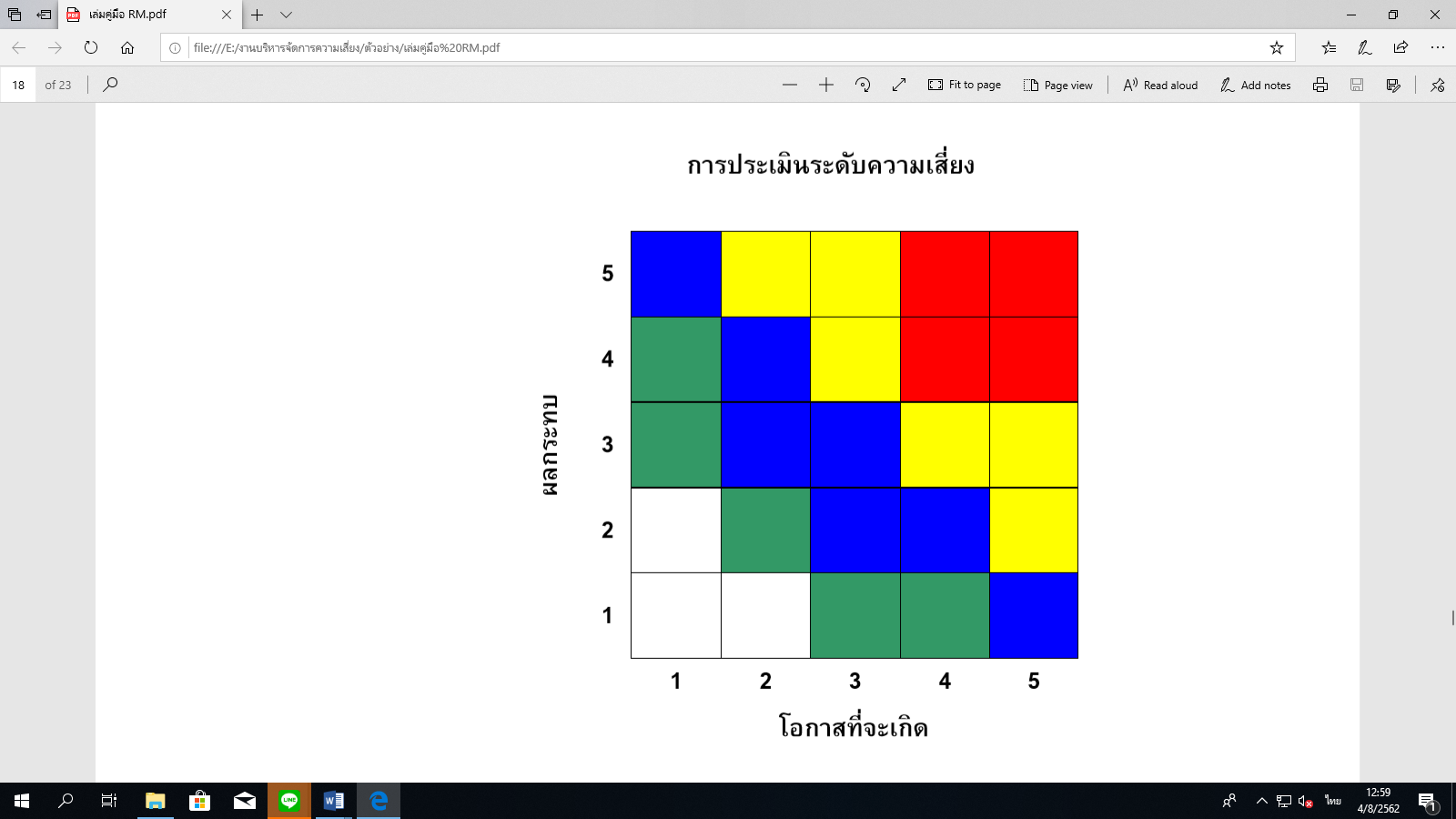








**2.3 การประเมินระดับความเสี่ยง** (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนําผลการ วิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมิน ระดับความเสียง ซึ่งระดับความเสียงอาจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อย มาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ําเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลําดับ โดยนําผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถีที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมา ประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคํานึงถึงและต้องรับดําเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดย ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ จําแนกระดับความเสี่ยง โดยใช้สีเป็นตัวกําหนด ดังนี้

สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก

สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง

สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง

สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย

สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นํา คะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากําหนดลงใน ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่า ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

**3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)**

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลําดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกําหนด วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะ ดําเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กําหนดไว้

การกําหนดวิธีจัดการความเสี่ยงต้องคํานึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับ ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

**หลักการจัดการความเสี่ยง มี 4 แนวทางคือ**

**3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การดําเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุดดําเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคํานึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดําเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

**3.2 การร่วมจัดการความเสี่ยง** คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่า ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทําประกันภัย เพื่อให้ บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดําเนินกิจกรรม หรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

**3.3 การลดความเสี่ยง** คือ การดําเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของ ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการ ลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบ ของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดําเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดําเนินการลดความ เสี่ยงเอง เช่น การทําสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสํารอง พลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

**3.4 การยอมรับความเสี่ยง** คือ การไม่ดําเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความ เสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมาก นัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดําเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตาม ประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับ ผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็นระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหาร ต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคํานึงมากที่สุด คือ ต้นทุน ที่จะใช้ในการดําเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทํา แผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกําหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดําเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

**4. การติดตามประเมินผล (Monitoring)**

**การติดตามประเมินผล (Monitoring)** หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กําหนดไว้ มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการนําไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมี ประสิทธิผล โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

**4.1 การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การตอบสนองความเสียงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผลสามารถ ลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดําเนินงานด้าน ต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการ ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดําเนินงาน ขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

**4.2 การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง** คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตาม ระยะเวลาที่กําหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กําหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดําเนินการได้ ดังนี้

4.2.1 การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการ

ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกําหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มี ความชํานาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดย กําหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิผลมากขึ้น

4.2.2 การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ ไม่

มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดําเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้ เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติการติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทําโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษา ภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทํางานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผล เป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็น กระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไป อย่าง

เป็นระบบ เหมาะสม และมีการนําไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไป อย่าง

เพียงพอ และมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการ ควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดําเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่าง ต่อเนื่อง สม่ําเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดาเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดย

วิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กําหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่า ดําเนินการแล้วเสร็จตามกําหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดําเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่ อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและ พิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสําเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ