

# การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

อัมพิกา อภิษฐ์บุคคล

สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ

การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรองรับสถานะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกระบวนการ นอกจากนี้ต้อง ปฏิบัติ ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

## ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือ ไม่ได้วางแผน ใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะความเสี่ยง

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

## ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง เป็น ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึง

การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจตามหลักกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

### ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- ทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ลดความเสี่ยง หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ

ทั้งนี้ ก็เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั่นเอง

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงใน ทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง คือ

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของแผนงาน /งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
2. **การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
3. **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. **การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย
5. **การรายงาน และติดตามผล** เป็นการรายงาน และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

6. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

7. การรายงาน การติดตามผล และการควบคุม องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหาร ความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น



รูปภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

## เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2552
2. คู่มือแนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Tool Kit) สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Institute for Good Governance Promotion พ.ศ. 2552
3. เอกสารวิชาการเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ “ชุดเครื่องมือเรียนรู้ด้วยตนเอง” แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2552
4. [Ermthailand.blogspot.com/p/erm.com](http://Ermthailand.blogspot.com/p/erm.com).
5. [www.eg.mahidol.ac.th/ga/index](http://www.eg.mahidol.ac.th/ga/index).