

# แผนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เรื่อง การบริหารและจัดการความเสี่ยง

## วัตถุประสงค์

- เพื่อให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง
- เพื่อให้สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

## ขอบเขตเนื้อหา

การบรรยายเกี่ยวกับนิยามความหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดระดับของความเสี่ยง รวมถึงขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

## ขั้นตอนการพัฒนา

- บรรยายเนื้อหา ถ่ายทอดความรู้ของกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สรุปผลการทำกิจกรรม

## วัสดุอุปกรณ์ สื่อที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การบรรยายโดยใช้ Power Point และเครื่องฉาย
- เอกสารประกอบการบรรยาย

## รายชื่อสมาชิกผู้เข้าร่วม

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| ๑. นายคมสัน รุ่งเรือง      | ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ    |
| ๒. นายชาคริต ภูมิศรีจันทร์ | ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ    |
| ๓. นางสาวนวิยา รักสุภาพ    | ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ    |
| ๔. นายนริศร ปิเลียน        | ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ชำนาญการ         |
| ๕. นางวิทย์ณี อุปล         | ตำแหน่งนายสัตวแพทย์ปฏิบัติการ       |
| ๖. นายกรมล ปัญญา           | ตำแหน่งนิติกร                       |
| ๗. นายปฏิภาณ สุเลียมมา     | ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ |

## บันทึกผลการจัดกิจกรรม/ข้อเสนอแนะ

ผู้เข้าร่วมการประชุมให้ความร่วมมือ โดยให้ความสนใจตลอดระยะเวลาที่มีการถ่ายทอดความรู้ ทำให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง รวมถึงการประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ และบรรลุตามเป้าหมาย

## การบริหารและจัดการความเสี่ยง

### นิยาม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบสร้างความสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ปัจจัยหรือสาเหตุที่ไม่พึงประสงค์อันส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ หรือความคืบหน้าของแผน

โอกาส (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงาน ประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนด การปฏิบัติการ ในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความ จำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหา ของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง ( Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในวงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง ( Risk Management) หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

การบริหารความเสี่ยง ยังหมายถึงรวมถึง การประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้ผลเสียขององค์กรอีกด้วย

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม ( Enterprise Wide Risk Management) คือ การบริหารความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเป็นที่พอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

- การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารขององค์กรได้เป็นอย่างดี

- พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

- ความเสี่ยงโดยรวมของทุกองค์กร ได้แก่

1. ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2. ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operational Risk)

3. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานทุกประเภท รวมทั้งรายงานทางการเงิน (Financial Risk)

4. ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance

Risk)

ความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหายความไม่แน่นอนและการสูญเสียโอกาส การสร้างคุณค่าเพิ่ม รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียอย่างสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ปัจจัยของความเสี่ยงว่าเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลทางลบ และหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจัดให้มีแนวทางป้องกันและการจัดการที่เหมาะสม ก่อนเกิดปัญหาจริงๆ ในภายหน้า

การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ เพื่อช่วยให้องค์กรทั่วไป บรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารขององค์กรทั่วไป ควรมีความเข้าใจต่อผลลัพธ์ในข้อดีและข้อด้อยของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาส ความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมั่นใจ

## ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 10 ข้อ

- 1.ประสิทธิผล
- 2.ประสิทธิภาพ
- 3.การตอบสนอง
- 4.ความรับผิดชอบ
- 5.ความโปร่งใส
- 6.การมีส่วนร่วม
- 7.การกระจายอำนาจ
- 8.นิติธรรม/การบังคับใช้กฎหมาย
- 9.ความเสมอภาค
- 10.การมุ่งเน้นฉันทามติ

**การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating)** คือ การนำความเสี่ยงที่ประเมิน ได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 4 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เพื่อช่วยในการ ตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีระดับ ความสำคัญก่อน

### \* การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสียหาย	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				



- 1-3      เสี่ยงต่ำ
- 4-9      เสี่ยงปานกลาง
- 10-15    เสี่ยงสูง
- 16-25    เสี่ยงสูงมาก

ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม  
 ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้  
 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป  
 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที

**การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

### **การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)**

- 1.การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance, Accept, Take)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ
- 2.การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction, Control, Treat)** เป็นการปรับปรุงระบบ การทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
- 3.การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing, Transfer)** เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอน ความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)
- 4.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance, Avoid, Terminate)** คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจ ใช้การ Outsource แทน

### **ประเภทของความเสี่ยง (Risk category)**

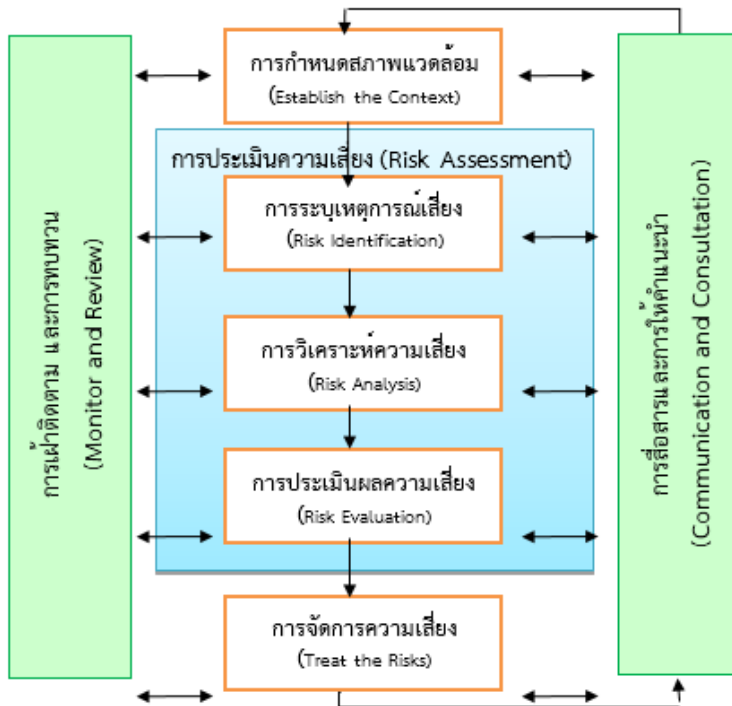
- 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S: Strategic Risk)** ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ วิสัยทัศน์และพันธกิจของ องค์กรและขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้าน กลยุทธ์
- 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O: Operational Risk)** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานและ ขีดความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านปฏิบัติงาน
- 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk)** ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน และขีดความสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเงิน
- 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย (C: Compliance Risk)** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับของกฎหมาย รวมถึงข้อบังคับภายในองค์กรด้วย

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Define Objective)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
5. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting)

แผนภูมิแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง International Standard ISO/DIS 31000: 2009



## กำหนดวัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางของกรมฯ โดยใช้หลัก SMART

- Specific → = ชัดเจน
- Measurable → = วัดได้
- Achievable → = ปฏิบัติได้
- Reasonable → = สมเหตุสมผล
- Time Constrained → = มีกรอบเวลา

## การระบุความเสี่ยง

ค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งก็คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

## การประเมินความเสี่ยง

ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน

## การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงว่ายังมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ หรือไม่ ถ้ายังเหลืออยู่มีอยู่ในระดับใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร

## การติดตามผล

เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
2. เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือ

## การบริหารความเสี่ยงในองค์กร

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไขดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริม

ร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จุดใดที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงกับองค์กร เรื่องการเงินการคลัง การบัญชี การเมือง จะมีผลกระทบ แหล่งที่มาของความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

ภายในองค์กร คือ อย่างเช่นสถานที่ทำงานไม่ปลอดภัย ระบบบัญชีมีส่วนสำคัญมาก การจะตั้งเป็นสำนักงานเป็นองค์กรต่าง ๆ ระบบการเงิน ระบบบัญชีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ วัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ ระบบการเงิน ระบบบัญชีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ วัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมพนักงานไม่เพียงพอเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่ดีขึ้นและเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of interest) ขัดผลประโยชน์กันในองค์กรเมื่อไหร่องค์กรนั้นก็เสียหาย

ภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม สิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

### ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
2. คณะดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา
3. หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้วควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิม และค้นหาความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอ
4. มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร

### แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยง

#### หลักการบริหารความเสี่ยง

หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยพื้นฐาน 2 ประการคือ หลักการ ORCA และปัจจัยที่ทำให้การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ

หลักการบริหารความเสี่ยง = หลักการ ORCA + ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

หลักการ ORCA เป็นคำย่อของ Objectives – วัตถุประสงค์ / Risk – ความเสี่ยง / Control – การควบคุมภายใน Alignment – ความสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นแนวทางที่มีเหตุผลดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร
2. การประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงเป็นการบ่งชี้และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นแนวทางพื้นฐานในการกำหนดการควบคุมภายในเพื่อใช้สำหรับการจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม กฎ/ระเบียบ และการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
3. สร้างการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กร การควบคุมที่ไม่เพียงพออาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
4. ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการควบคุมทั่วทั้งองค์กร



## ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มีดังนี้

### ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง



**ลักษณะของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง  
ภายใต้การกำกับดูแลกิจการและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี**

#### ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไป ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร หรือผู้นำสูงสุดขององค์กร ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน เป็นต้น

#### ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและปฏิบัติทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

#### ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์กรทั่วไป จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

#### ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

ในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

- กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
- กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ
- ดำเนินการเพื่อให้เห็นใจว่ามีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
- ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

#### ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี ประสิทธิภาพนั้น ต้องให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ได้ทันที่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคคลถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากผู้บริหารองค์กร

#### ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

#### ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบ ในการบริหารความเสี่ยง

- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
- เจ้าหน้าที่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ และในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบ และการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้น เป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

### **ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง**

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

## ภาพกิจกรรมและเปลี่ยนการเรียนรู้



