

“การบริหารความเสี่ยง” เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม Risk Management: An Issue Not to Be Overlooked

สุภลักษณ์ จงรักษ์¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ ต้องการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กร ซึ่งได้อธิบายเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและวิธีดำเนินการภายในองค์กร เช่น ความหมายของความเสี่ยง บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง ความสำคัญของการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในส่วนราชการ แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์องค์กร ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางที่สำคัญต่อการนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ และสามารถใช้วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรได้ ถ้าองค์กรใดมีความเสี่ยงสูง นั้นแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นควรมีการปรับปรุงแก้ไข พร้อมหาจุดอ่อนและร่วมกันปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง, องค์กร, การบูรณาการ

Abstract

The purpose of this article is to suggest guidelines for an implementation of risk management in an organization. Various aspects concerning risk management and organizational management such as definitions of risk, key roles and responsibilities of those involved in risk management, the importance of implementing risk management in public sectors, best practices for risk management, an integration of risk management with corporate strategic management have been studied as suggested guidelines for implementing the risk management in various organizations for measuring their efficiency and effectiveness in management. An organization whose risk management is measured to be at a high level should be improved in which its weaknesses are required to be identified and a sense of teamwork should be promoted to move the organization into the same direction.

Keywords: risk management, organization, integration

¹ อาจารย์สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา E-Mail: Supaluk.j33@gmail.com

1. บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงสูงมาก ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยความไม่แน่นอนในด้านต่าง ๆ อาจมีผลกระทบกับองค์กรต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นองค์กรเพื่อแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรเพื่อการกุศลต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร แต่ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถทำตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ก็คือ ความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงต่อการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร หรือความเสี่ยงต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นหนึ่งในยุทธวิธีที่สำคัญที่ทุกคนในองค์กรควรให้ความสนใจและมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กร

ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรหลายแห่งไม่ได้มีการระบุคำนิยามของคำว่าความเสี่ยงอย่างชัดเจน และส่วนมากจะมองความเสี่ยงเป็นแค่หน่วยย่อย ๆ ไม่ได้มองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานการณ์เพื่อจัดการความเสี่ยง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อนักบริหารผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมถึงที่ปรึกษาผู้ให้ความเห็นต่อการตัดสินใจของผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจเป็นอย่างมาก แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งระดับนานาชาติ รวมถึงประเทศไทยนั้น คือ กรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ปี พ.ศ. 2547 (Enterprise Risk Management Integrated Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2004 ของคณะทำงาน The Committee of Sponsoring Organization (COSO) หรือโคโซ (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005) ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเมื่อช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560 (ค.ศ.

2017) ที่ผ่านมานั้น COSO ได้ปรับปรุงแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรครั้งสำคัญภายใต้ชื่อ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance Framework) หรือย่อว่า COSO ERM 2017 ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดใหม่ ได้ให้ความสำคัญถึงการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Pierce & Goldstein, 2018)

ดังนั้น จากประเด็นสำคัญจึงเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรในเรื่องการกำหนดกระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อลดมูลเหตุ หรือโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยพยายามให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญ ซึ่งควรจะได้รับ การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหาร และบุคลากรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยในบทความนี้จะอธิบายรายละเอียดในส่วนราชการ เรื่องการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยงในองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนเป้าหมายหรือแผนงานไว้ในตอนแรกและสภาพแวดล้อมมีอยู่อย่างหนึ่งและต้องดำเนินการลงไป เวลาเปลี่ยนไป

สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ในทิศทางที่ไม่เหมือนกันกับตอนที่วางแผนหรือกำหนดเป้าหมายนั้นไว้ โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลในทางลบ หรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับเหตุการณ์ที่นั้นจะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอนเกิดขึ้นอยู่ในระดับหนึ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ และจะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้นไปให้ได้ เช่น ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร (เจริญ เกษภูววัลย์ , 2546, หน้า 15 - 17)

เปลี่ยนแปลงนั้นอาจส่งผลในทางบวกก็ได้ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ลดลง หรือไม่มีอีกต่อไป

ความเสี่ยงที่มีความแน่นอน (Certainty Risk) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรม

1. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์
2. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร

3. ขีดจำกัดความสามารถของมนุษย์

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainty Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะได้ล่วงหน้า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงการ
บริหารความเสี่ยงในองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต้ององค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	- เพื่อความมั่นใจในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานด้านความเสี่ยง - รายงานผลของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- อนุมัตินโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยง - ติดตามการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง

	● ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ● รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ
ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
กรรมการและรองกรรมการ	● ติดตามความเสี่ยงประเด็นต่าง ๆ ทุกด้าน ทั้งองค์กร และมีแผนการจัดการที่เหมาะสม ● ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติที่สำคัญ และสร้างความมั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ● ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้นั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั้งองค์กร ทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง
ผู้อำนวยการฝ่าย	● ส่งเสริมพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างาน	● ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	● ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ● จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบ และกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจ และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ ● การสนับสนุนและการแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร
ผู้ตรวจสอบภายใน	● ทำให้นั่นใจได้ว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง / การควบคุมภายในมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ● สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง ● สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

ที่มา : จิระพร สุเมธีประสิทธิ์ , มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ , 2556, หน้า 56 – 58.

ความสำคัญของการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในส่วนราชการ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (Good

Governance : GG) มุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล จึงใช้เป็นหลักประกันในด้านต่าง ๆ เช่น การขอบประมาณของ

ส่วนราชการ ที่จำเป็นต้องมีความรอบคอบรัดกุมโดยคำนึงถึงมาตรการป้องกันและแก้ไขโอกาสผิดพลาดหรือความเสี่ยงเป็นการล่วงหน้า ทำให้การของบประมาณมีความหนักแน่น น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น รวมถึงการหามาตรการป้องกันและจัดการกับโอกาสผิดพลาดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรระมัดระวังควบคู่กับการวางแผน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีนำไปสู่ระบบการตรวจราชการที่สามารถมีบทบาทในการลดความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลได้ ตามข้อมูลที่ส่วนราชการได้มีการวิเคราะห์ไว้แล้วล่วงหน้า

การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) จำเป็นต้องคำนึงถึงผู้อื่น เพราะต้องทำความเข้าใจต่อการใช้บทบาทในการพิจารณาการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้ที่ต้องปฏิบัติงานตามหลังการตัดสินใจนั้น ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ประกอบไปด้วย

ประการที่ 1 การตัดสินใจจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดในภายหลังของการตัดสินใจด้วย และคิดให้ยาวและครอบคลุมถึงผลของการกระทำและการปฏิบัติงานที่เกิดมาจากการตัดสินใจนั้น ๆ ก่อนที่จะระบุว่าตัดสินใจอย่างไร

ประการที่ 2 การตัดสินใจจะต้องมั่นใจว่าได้รับความเห็นชอบ การยอมรับจากบุคคลแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี

ประการที่ 3 การกำกับดูแลที่ดีจึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ เช่น

- (1) ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ
- (2) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมก่อนการตัดสินใจและระหว่างดำเนินการ
- (3) ความโปร่งใสและเปิดเผยอย่างเพียงพอเพื่อใช้ตัดสินใจและระหว่างดำเนินการ
- (4) การดำเนินงานด้วยหลักคุณธรรม
- (5) การให้ความเสมอภาคในการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

(6) การดำเนินงานที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์และครรลองครองธรรม

(7) การยึดเอาเป้าหมายและความต้องการเป็นจุดในการตอบสนองรับ

(8) การนำเอาทรัพยากรมาใช้อย่างคุ้มค่า เกิดการใช้ประโยชน์ได้จริง ซึ่งถ้าดำเนินงานให้เป็นไปตามองค์ประกอบต่าง ๆ ก็จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและรับรู้ มั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นมีกระบวนการที่เหมาะสม

ประการที่ 4 การกำกับดูแลที่ดีจึงเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยเจ้าของความเสี่ยงหรือเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk owner) ที่ประมาณการผลที่จะเกิดในอนาคตและเตรียมความพร้อมที่จะรับมือในปัจจุบันให้ดีที่สุดเพื่อให้ผลลัพธ์ในอนาคตยังคงบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ประการที่ 5 การกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องการกำกับติดตาม ทบทวน ประเมินผล และเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการตัดสินใจ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนกระทั่งประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประการที่ 6 นอกเหนือจากผลงานตามเป้าหมายแล้ว ผลลัพธ์ที่ควรเกิดจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี ยังประกอบไปด้วย

- (1) การช่วยสร้างความไว้วางใจในการตัดสินใจครั้งต่อไป
- (2) การช่วยสร้างทุนทางสังคม ที่มาจากการดำเนินงานที่ดีของกิจการและมาจากการที่บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาแนวคิดไปสู่การกระทำที่ดี
- (3) การสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรในชุมชน

ประการที่ 7 บุคลากรในองค์กรจะต้องมีส่วนสำคัญและมีบทบาทตามหน้าที่การงานและตำแหน่งที่แตกต่างกันของวงการดำเนินงานและปฏิบัติการกิจภายในองค์กร เพราะทุกคนล้วนแต่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อ

การที่กิจการจะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ในสายตาของบุคคลภายนอกและสาธารณชน โดย

(1) การกำกับตนเองให้การปฏิบัติเป็นไปตามกรอบแนวทางที่ดี

(2) การนำเสนอข้อมูลที่ครบถ้วน เพียงพอ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป

(3) การมีส่วนร่วมในการระวัง เตือนภัย หากมีข้อบ่งชี้ที่อาจจะส่งถึงการกระทำ การตัดสินใจที่ออกนอกกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(4) การมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นเพื่อสร้างวัฒนธรรม กฎบัตรของการเป็นกิจการที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นการนำเอาคุณค่าในระดับรายบุคคลมาใช้ในลักษณะของความเชื่อมั่นในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจด้วยตนเองและความสามารถในการปรับปรุงผลงานของตนเอง โดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้ง ซึ่งจะเป็นไปได้ต้องมาจากสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการองค์กรที่

(1) มีการเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย

(2) ยอมรับการใช้ทางเลือกในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น เน้นการปรับตัวมากกว่าการติดตึงแบบตายตัวอย่างเชิดตึง

(3) มีการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการกำกับตนเอง ควบคุมตนเองของบุคลากร และความสามารถในการนำโอกาสทางธุรกิจมาใช้ประโยชน์

(4) ทำให้บุคคลมีความมั่นใจว่าตนสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และเลือกที่จะตัดสินใจได้ภายใต้เงื่อนไขและกรอบแนวทางที่องค์กรยอมรับ โดยเฉพาะในสถานการณ์ใหม่ที่ไมคุ้นเคย ไม่ใช่งานประจำวันปกติ ประการที่ 8 ปัจจุบันยังไม่มีสูตรสำเร็จหรือแม่แบบที่ชัดเจนที่จะบอกได้ว่ากิจการใดมีการ

กำกับดูแลที่ดีจริงที่จะใช้เป็นต้นแบบของทุกกิจการได้ (จิระพร สุเมธีประสิทธิ์ , มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ , 2556, หน้า 78 - 89)

แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงส่วนราชการ ประกอบด้วย

1. การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุน และการบริหารโครงการ

3. การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสียหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น

4. กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

5. การใช้ค่านิยมเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจและใช้ร่วมในองค์กร

6. การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง

7. องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร

8. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

9. การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็น คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ

10. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม

11. การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ดีที่เกิดขึ้น

12. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็น ผู้ตรวจสอบภายในเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แต่ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นผู้บริหารความเสี่ยงโดยตรง ทั้งนี้ อาจจะถ่ายทอดการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สำหรับบางส่วนราชการในปัจจุบันถือเป็นเรื่องใหม่ แต่ก็ยังเป็นกระบวนการที่จะช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการควบคุม และกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้ง

ประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงต่างมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของทั้งองค์กรตาม COSO ERM Framework 2017 ซึ่ง COSO ERM 2017 ได้ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการยุทธศาสตร์ เนื่องจาก

1. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์เป็นการแลกเปลี่ยนจากทางเลือกหลายทางเลือกภายใต้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่จำกัด การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การตัดสินใจมีเหตุผลมีผลมีความเป็นวิทยาศาสตร์และศิลปะ และทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด (BEST ALTERNATIVE)

2. การจัดการยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการให้ความสำคัญกับประเด็นความเสี่ยงในขั้นตอนการตัดสินใจ เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่สมเหตุสมผลแล้ว ก็จะไปสู่ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ระดับความเสี่ยงนั้นลดลง ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าการละเลยในขั้นตอนดังกล่าว

3. มีคำถามผู้บริหารองค์กรจำนวนมากในแต่ละวันที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ อาทิ รูปแบบและแนวทางในการรักษาความพึงพอใจมาใช้บริหารอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร การบริหารจัดการให้ได้ มีความเพียงพอ และทันกับเวลา ภายใต้งบประมาณที่กำหนดได้หรือไม่ จะมีคู่แข่งรายใหม่เข้าในตลาดหรือไม่ เทคโนโลยีที่มีอยู่จะสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ฯลฯ ซึ่งหากผู้บริหารมีข้อมูลเชิงความเสี่ยงที่ดีพอ คำถามเหล่านี้ล้วนนำไปสู่การตอบสนองและแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

4. การพิจารณามุมมองการเกิดความเสี่ยงที่จะขัดขวางการสร้างคุณค่าให้องค์กรจากการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ถึงสองมุมมองคือ

4.1 ความเสี่ยงเกิดจากการกำหนดยุทธศาสตร์ ไม่สอดคล้องหรือกลมกลืน (Aligning) กับ

วิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าหลักขององค์กร ซึ่งองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการ กำหนดยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามกรอบของวิสัยทัศน์ ภารกิจที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น จึงทำให้เกิดความเสี่ยง ตั้งแต่เริ่มมีการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และนำไปสู่ความยากลำบากในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

4.2 ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ หากได้คาดการณ์และทำความเข้าใจ (walk through) ขั้นตอนในการดำเนินงาน และสามารถระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน ได้ถูกต้องแม่นยำแล้ว จะช่วยเป็นข้อมูลให้ผู้ตัดสินใจในการจะกำหนดกลยุทธ์หรือไม่ และหากจะดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์จะต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างไร (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) : ระบบออนไลน์

การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์องค์กร

COSO ERM 2017 ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จึงมีการทบทวนองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งเดิมมี 8 องค์ประกอบ 2004 ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูล และการสื่อสาร และการติดตามและรายงานเหลือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเป็นธรรมมาภิบาลและพฤติกรรม (Governance and culture) โดยองค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กรโดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี กระหายในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ การให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and objective-setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจ และมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จ ความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จึงต้องมีการระบุการประเมิน และตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้ องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป Portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and revision) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าจะผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5. ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน (information, communication, and reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบน

และจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) : ระบบออนไลน์

3. บทสรุป

การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กรเป็นไปตามหลักการของ COSO ซึ่งเป็นแนวทาง สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะมีขึ้นในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจและต้องมีการคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง COSO ได้มีการปรับปรุงแนวคิดการบริหารความเสี่ยง โดยเปลี่ยนแปลงความหมายของการบริหารความเสี่ยง องค์กร ปรับหลักการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง โดยเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับคุณค่า ให้ความสำคัญถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ เน้นบทบาทวัฒนธรรมองค์กร และเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในองค์กร ภายใต้กรอบเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงกำหนดให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ก็สามารถกำหนดนโยบายของการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ รวมทั้งสามารถออกแบบระบบกลไกในการดำเนินการของระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้ควรมีการทบทวน ERM อย่างสม่ำเสมอ

เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยง และให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันขององค์กรมากที่สุด

4. เอกสารอ้างอิง

- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2546). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : พอดี.
- จิระพร สุเมธีประสิทธิ์ , มัทนา พิพิธเนาวรัตน์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ(พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- Beasley, M., Clune, R. and Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), .
- COSO. (2017) Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Retrieved 2017, 10 May, from, จาก <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management Integrated Framework: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. New Jersey: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- COSO.(2017). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of

Sponsoring Organizations of the
Treadway Commission. EBook ISBN:
978-1-94549-886-2

Pierce, E.M. and Goldstein, J., (2018). ERM
and strategic planning: a change
in paradigm. **International Journal
of Disclosure and Governance.**