



3 ปูพื้นฐานความรู้

การบริหารความเสี่ยงในบทนี้จะเป็นการปูพื้นฐานผู้อ่านให้เข้าใจความหมายของคำว่าความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

? **ในชีวิตของท่านที่ผ่านมาได้เผชิญความเสี่ยงในชีวิตส่วนตัว ชีวิตการปฏิบัติงาน และองค์กรของท่านเคยเผชิญความเสี่ยงอะไรบ้าง**

ความเสี่ยงในชีวิตส่วนตัว

1.
2.
3.

ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

1.
2.
3.

ความเสี่ยงขององค์กร

1.
2.
3.



ชีวิตผมไม่ชอบเสี่ยง ผมเลยอยู่เป็นโสด
จนทุกวันนี้ละครับ

3.1. ความเสี่ยงคืออะไร



อยากรู้จักว่าความเสี่ยงของ
นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์
ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญด้าน
ประกันภัย ต่างกันหรือไม่ อย่างไร

นิยามความเสี่ยง

คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) ต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและอาชีพ
ของผู้ให้คำจำกัดความ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง
และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย ต่างให้คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” แตกต่างกัน
ไปตามมุมมองของตน แต่แก่นของความหมายคำว่าความเสี่ยงที่เหมือนกัน คือ

**ความไม่แน่นอน (หรือโอกาส) ที่อาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้**

ยกตัวอย่างเช่นความไม่แน่นอนของการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนอาจนำไปสู่การบาดเจ็บ
หรือเสียชีวิตจึงนับว่าเป็นความเสี่ยง ความไม่แน่นอนของผลผลิตทางการเกษตร หรือความ
ไม่แน่นอนที่จะเกิดพายุหนักซึ่งอาจทำให้โครงการต้องหยุดชะงักก็นับเป็นความเสี่ยง เป็นต้น



ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้นการตัดสินใจกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง (สำนักงาน ก.พ.ร., มปท.)

การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ.ร., มปท.)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับ กับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

ตัวอย่างความเสี่ยงในชีวิตประจำวัน ตอนฝนตก

ท่านตื่นนอนตอนเช้าท่านตัดสินใจว่าจะนำร่มติดตัวไปทำงานด้วยหรือไม่ โดย

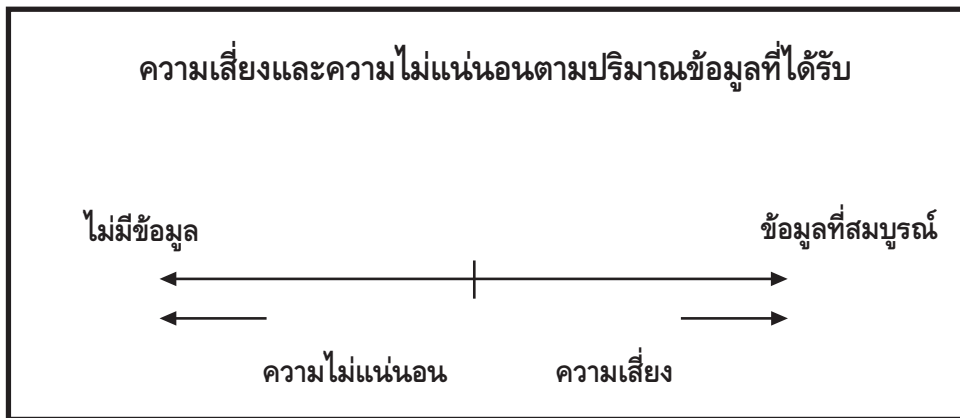


1 ท่านมองออกไปนอกหน้าต่าง ท่านกำลังตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนว่าฝนอาจจะตกหรือไม่ตกระหว่างวัน



2 ท่านฟังการพยากรณ์อากาศจากกรมอุตุนิยมวิทยา ซึ่งรายงานว่าโอกาสที่ฝนจะตกระหว่างวัน คือ ร้อยละ 70 ท่านจึงตัดสินใจนำร่มติดตัวไปทำงานด้วย

ในสถานการณ์ที่สองท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงจากการมีข้อมูล ฉะนั้นถ้าท่านมีข้อมูลความน่าจะเป็นหรือข้อมูลของขนาดความสูญเสีย ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง แต่ถ้าหากท่านไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสียเลย แสดงว่าท่านต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจึงเปรียบได้กับการคาดเดา เพราะท่านไม่มีข้อมูลหรือเครื่องมือช่วยใดๆ ที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนกับความเสี่ยงเป็นดังนี้



ภาพที่ 3 : ความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนและปริมาณข้อมูลที่ได้รับ

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง คือ

- 1) เพื่อลดภาวะเสี่ยง (Reduce Risks)
- 2) เพื่อเพิ่มโอกาส (Increase Potential Opportunities)
- 3) เพื่อลดความไม่แน่นอน (Reduce Overall Uncertainty) ของผลลัพธ์

องค์ประกอบความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยงมี 2 องค์ประกอบเสมอ คือ โอกาส (Opportunity) หรือความเป็นไปได้ (Possibility/Likelihood) และผลกระทบ (Impact) (Ayyub, 2003)



การประกันอุบัติเหตุจากการขับขีรถยนต์

การขับรถยนต์ 150 กิโลเมตรต่อชั่วโมง โอกาส เกิดอุบัติเหตุอาจน้อย แต่ ผลกระทบ อาจถึงแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้การขับรถยนต์ด้วยอัตราความเร็วสูงนี้มีความเสี่ยงสูงด้วย บริษัทประกันในปัจจุบันจึงไม่คุ้มครองผู้เอาประกันที่นำรถยนต์ส่วนบุคคลไปใช้ในการแข่งขัน

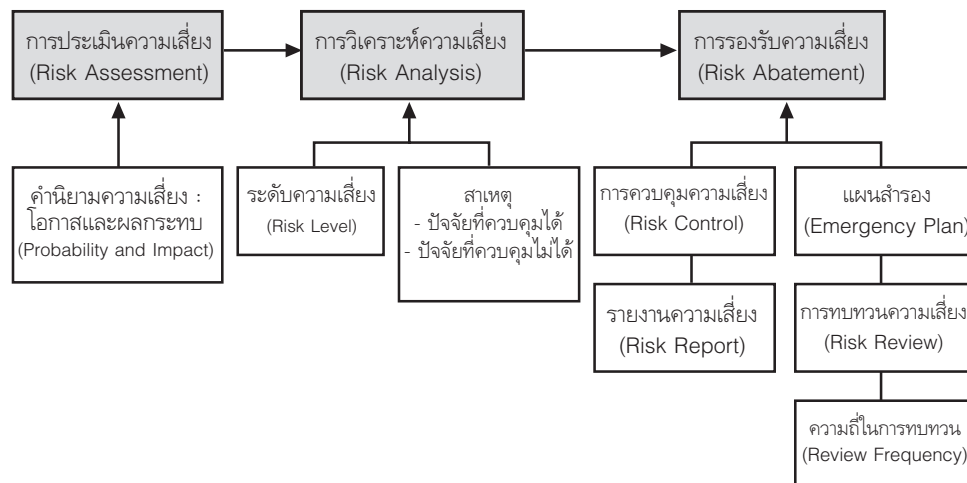
การทำประกันอุบัติเหตุจึงมีการใช้ 2 องค์ประกอบข้างต้นนี้ในการคำนวณค่ากรมธรรม์ อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น หากตัวผู้เอาประกันมีน้ำหนักตัวสูง ค่าเบี้ยประกันก็จะสูงตาม เนื่องจาก คนที่น้ำหนักตัวสูงมีโอกาสเป็นโรคต่างๆ มากกว่าคนน้ำหนักตัวปกติ และเมื่อคนกลุ่มนี้เข้า



รักษาตัวในโรงพยาบาล ผลกระทบคือคนกลุ่มนี้มีค่าใช้จ่ายสูงเรื่องยาและการดูแลสูงกว่าคนทั่วไปด้วย

เมื่อนำความเสี่ยงมาอยู่ภายใต้บริบทของการบริหาร กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบไปด้วย (Blanchard, 2004)

- 1) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 2) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 3) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Risk Abatement)



ภาพที่ 4 : องค์ประกอบและกิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยง

ที่มาจาก ก้องกิติ พุสวัสต์ และพรเทพ อนุสรณินิตสาร (มปท).

จากนิยามความเสี่ยง วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบความเสี่ยงคงทำให้ท่านผู้อ่านเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราสามารถเตรียมการป้องกัน และควบคุม หรือใช้ความเสี่ยงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานของเราได้ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสีย หรือผลกระทบต่อองค์กรของเรา การบริหารความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องทำอย่างต่อเนื่องและอาศัยข้อมูล ความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3.2. ระดับความเสี่ยง

วิธีการจำแนกความเสี่ยงมีหลายมิติ ในที่นี้ขอนำเสนอการแบ่งประเภทความเสี่ยงในมิติตามระดับความเสี่ยง คือ ระดับองค์กร ระดับการดำเนินการ และระดับบุคลากร (ก้องกิติ พุสวัสต์ และพรเทพ อนุสรณินิตสาร, มปท)



ระดับองค์การ (Organization Risk) ประเด็นความเสี่ยงในระดับองค์การสำหรับองค์การภาครัฐ ความเสี่ยงในระดับนี้ จะมุ่งเน้นที่ความเสี่ยงเชิงนโยบาย (Policy Risk) ทำให้องค์การภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Public Participation) และการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอิสระ (Non-profit Organizations) เพื่อช่วยในการจัดทำนโยบายต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดการยอมรับ ผลักดันการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับประชาชนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง



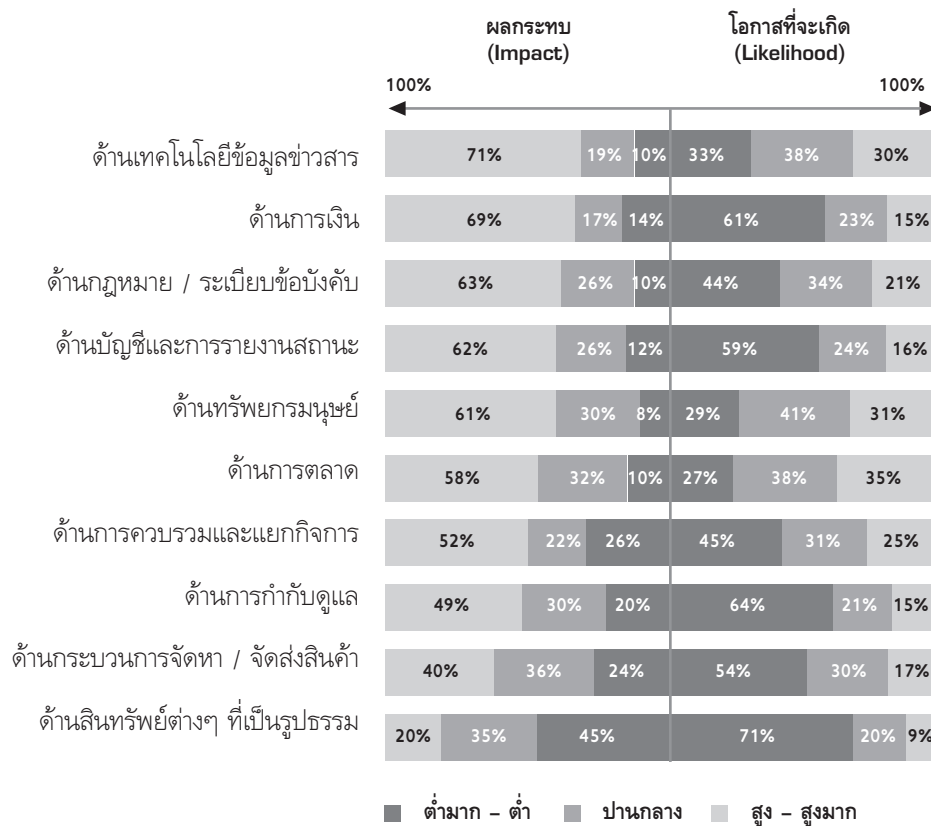
ระดับการดำเนินการ (Operational Risk) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในระดับนี้ จะมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การภาครัฐการบริหารความเสี่ยงในระดับนี้จะเน้นที่การบริหารแผนงานหรือโครงการ (Program/Project Risk) ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การหาเส้นทางวิกฤต หรือ CPM (Critical Path Method) โดยนำมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการทบทวนและการประเมินโครงการที่รู้จักกันดีว่า PERT (Program Evaluation and Review Technique) และการจัดทำผังแสดงระยะเวลาของกิจกรรม (Gantt Chart) ในส่วนของความเสี่ยงในงานประจำ (Routine Work)



ระดับบุคลากร (Individual Risk) องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ (Accident) ความปลอดภัย (Safety) และสุขภาพ (Health) โดยจะนำหลักการด้านการจัดเวลาการปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้ เช่น การจัดเวรการปฏิบัติงานในสถานที่ราชการที่ต้องให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เช่น โรงพยาบาลและสถานตำรวจ เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในสถานที่ปฏิบัติงานและทำให้เกิดการสลับเปลี่ยนเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานอยู่กะกลางคืนตลอดเวลา

การบริหารความเสี่ยงในระดับบุคคล ยังเน้นที่การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อป้องกันการหยุดหรือสะดุดในงาน (Work Stoppage) หรือป้องกันที่ระบบการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นการพึ่งพาหรือยึดติดกับบุคคลเพียงคนเดียว การจำกัดจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความเมื่อยล้า (Fatigue) และความเครียดในงาน (Job Stress) การสนับสนุนให้บุคลากรในที่ทำงานได้ออกกำลังกายเพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพของบุคลากรในที่ทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีกฎหมายต่างๆ ออกมารองรับประเด็นเหล่านี้

จากการสำรวจความเสี่ยงของ ERNST & YOUNG ในปี ค.ศ.2008 พบว่า ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์หรือด้านบุคลากรนั้นเป็นประเด็นที่ติดอันดับ 5 (ร้อยละ 61) ของความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การ ตลอดจนความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นประเด็นที่ติดอันดับ 2 (ร้อยละ 31) ของความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงภายในองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 5 : แสดงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงในด้านต่างๆ ภายในองค์กร

ที่มา : ERNST & YOUNG. (2008). Global HR Risk :

(<http://www.ey.com/global/content.nsf/US/Human-Capital---HR-risk-report.>)

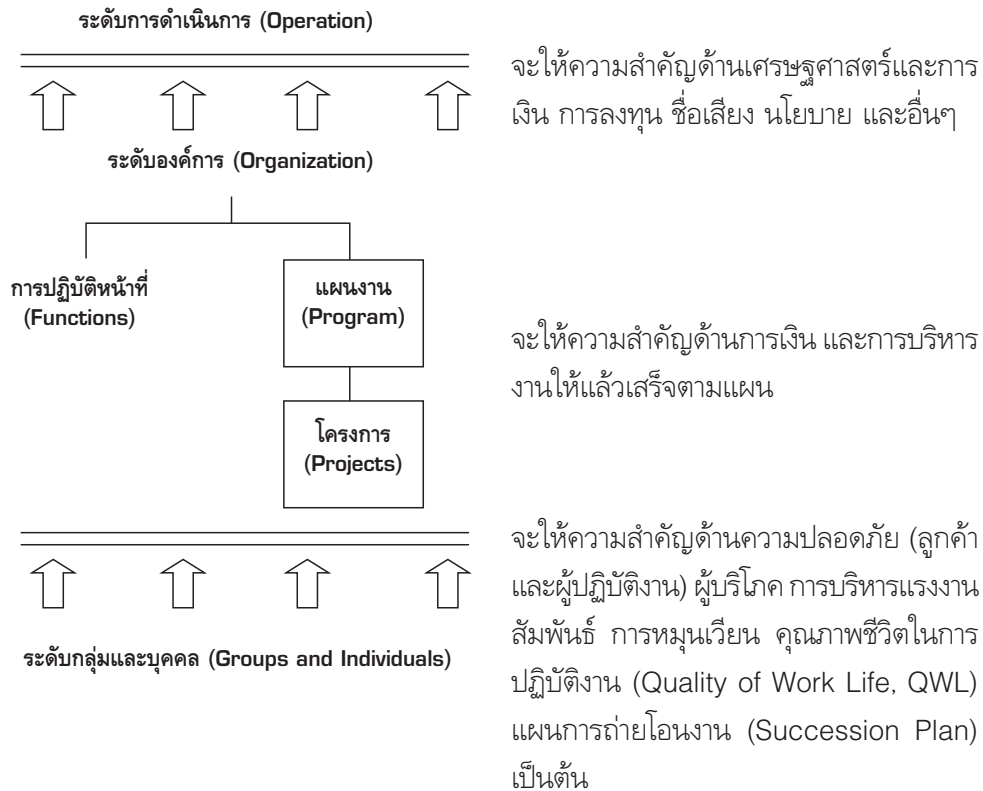
ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับแรกที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงในเรื่องการจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 2) ความเสี่ยงในเรื่องจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง
- 3) ความเสี่ยงในเรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ / ตามมาตรฐาน
- 4) ความเสี่ยงในเรื่องความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลงานที่องค์กรได้รับจากบุคลากร
- 5) ความเสี่ยงในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

อย่างไรก็ตามแม้ว่าความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นได้กับทุกๆ องค์กร อีกทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรอย่างมาก แต่ในปัจจุบันยังไม่มีกำหนดระเบียบข้อบังคับหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างชัดเจนเหมือนกับความเสี่ยงในด้านอื่นๆ



โดยสรุปการบริหารความเสี่ยงใน 3 ระดับข้างต้นมีความสัมพันธ์กันในภาพรวมด้านล่าง



ภาพที่ 6 : ระดับการประยุกต์การบริหารความเสี่ยง

ที่มาจาก ก้องกิติ พุสวัตต์ และพรเทพ อนุสรณิตินสาร (มปท).



ความเสี่ยงมี 3 ระดับ ท่านทำการจัดการครบทุกระดับหรือยัง?
คือ ความเสี่ยงระดับองค์การ
ความเสี่ยงระดับการดำเนินงาน
หรือความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ
ความเสี่ยงระดับบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์

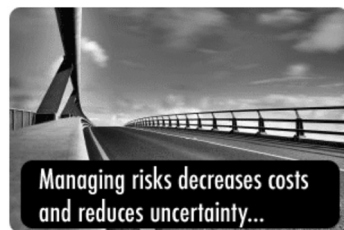


การบริหารความเสี่ยงในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองฉบับปรับปรุงนี้ จะเน้นเรื่องการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation Risk) หรือการบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk) เป็นสำคัญ ซึ่งสามารถติดตามได้ในบทที่ 4 แนวทางสู่การปฏิบัติ ส่วนในบทนี้ขอขยายความการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร (Organization Risk) อีกเล็กน้อย

3.3. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Organization Risk)

องค์การทุกองค์การถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์การภาครัฐได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การให้บริการแก่ประชาชน และ/หรือการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน อย่างไรก็ตามไม่ว่าองค์การนั้นจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างไร การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้นั้น ก็อยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การและการประสบความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น

การบริหารความเสี่ยงขององค์การจึงเป็นความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การที่ได้วางไว้ และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การซึ่งผู้ได้รับประโยชน์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารความเสี่ยงควรมีความเข้าใจตรงกันว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นมิได้มุ่งกำจัดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการ แต่เป็นการท้าทายความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องบริหารอยู่บนฐานข้อมูลและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ



ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงขององค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์การที่สามารถสร้างผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ การบริหารความเสี่ยงขององค์การจึงต้องบูรณาการวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) ให้มีความสอดคล้องกันทั้งองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ

จึงเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์การนั้น เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในองค์การที่ควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงขององค์การที่มี



ประสิทธิภาพจึงต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรภายใต้การวินิจฉัยองค์การ เพื่อค้นหาปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเสี่ยงที่องค์การจะต้องเผชิญ หลังจากนั้นจึงต้องทำการประเมินต่อไปว่าปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) องค์กรในปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้ามาบูรณาการร่วมด้วยตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน (Strategic Planning) ซึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง” นี้จะไม่ขอกล่าวถึงอีก เนื่องจากการกล่าวไว้แล้วในหนังสือชุดเครื่องมืออื่นๆ



หมายเหตุ : ศึกษาเพิ่มเติมชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์” (Strategy Map) และ “การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล” (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงปี 2552



3.4. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงภัยอันตราย

ในการบริหารความเสี่ยงทั้งสามระดับข้างต้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารภาครัฐต้องตัดสินใจภายใต้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ โดยการตัดสินใจจะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสีย ประสิทธิภาพหรือผลจากการตัดสินใจย่อมมีความน่าเชื่อถือในผลลัพธ์มากกว่าการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

มีคำศัพท์สองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คือ คำว่า “ภัย” (Peril) และ “อันตราย” (Hazard) เพราะการบริหารความเสี่ยงต้องทำการประเมินผลของความเสี่ยงนั้นๆ ทุกครั้งไป อันอยู่บนพื้นฐานของสองคำนี้เสมอ

□ คำว่า “ภัย” หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย เช่น ถ้ากล่าวถึงไฟไหม้อาคาร ตัวภัยหมายถึง ไฟ ฉะนั้นสิ่งที่เป็นภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ฟ้าผ่า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น

□ ส่วนคำว่า “อันตราย” มีความหมายมากกว่าคำว่า “ภัย” กล่าวคือ “อันตราย” เป็นสภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย คำว่า “อันตราย” สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ อันตรายทางกายภาพ อันตรายทางศีลธรรม และอันตรายทางกฎหมาย



อันตรายทางกายภาพ (Physical Hazard)

อันตรายทางกายภาพ เป็นสภาวะทางกายภาพซึ่งสร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น ฝนตกถนนลื่นเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์บนท้องถนน ที่ลื่นจากประตูบ้านเสียเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่ขโมยจะขึ้นบ้าน เป็นต้น



สำหรับการบริหารงานระดับจังหวัด ลักษณะภูมิประเทศของแต่ละจังหวัดส่งผลต่ออันตรายทางกายภาพที่ต่างกัน เช่น จังหวัดทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเสี่ยงต่อภัยแล้งสูง จังหวัดทางภาคใต้ที่มีความเสี่ยงต่อภัยน้ำท่วมสูง เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งปลูกสร้างที่ทางรัฐบาลสร้างยังอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของธรรมชาติในจังหวัดและสร้างโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียมากขึ้นได้ เช่น เขื่อนฝายน้ำ การตัดไม้ทำลายป่า หรือสิ่งปลูกสร้างที่บุกรุกพื้นที่ป่า เป็นต้น

อันตรายทางศีลธรรม (Moral Hazard)



อันตรายทางศีลธรรมเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งสร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น การทุจริตของลูกจ้างเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสให้องค์การจะประสบความสูญเสียทางการเงิน การไม่ซื่อสัตย์ต่อข้อตกลงในสัญญาทางการค้าเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสียทางการเงิน เป็นต้น

อันตรายทางศีลธรรมที่การบริหารระดับองค์กร ภาครัฐเผชิญอยู่มีหลายรูปแบบ เช่น การไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของข้าราชการ การที่ข้าราชการรับสินบนอันจะเพิ่มโอกาสความสูญเสียต่อองค์การโดยภาพรวม หากข้าราชการรับสินบนในการประมูลจัดซื้อจัดจ้าง อาจส่งผลให้องค์การได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพด้อยกว่าที่ควรจะเป็น หรืออาจจะทำให้ประมูลได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีคุณภาพและไม่สามารถดำเนินการตามโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

อันตรายทางกฎหมาย (Legal Hazard)

อันตรายทางกฎหมายเป็นสภาวะและเงื่อนไขข้อบังคับทางกฎหมาย ซึ่งสร้างหรือเสริมโอกาสให้ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย ทั้งนี้อันตรายทางกฎหมายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกฎหมายที่กำหนดความรับผิดชอบต่อบุคคลหรือนิติบุคคล เช่น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ประกอบกิจการอันก่อให้เกิดกากของเสียมลพิษทำลายสิ่งแวดล้อม



ความรับผิดชอบต่อผู้ประสพภัยทางรถยนต์ ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคที่ได้รับความเสียหายจากการใช้สินค้าที่ผลิตออกจำหน่าย เป็นต้น

อันตรายทางกฎหมายนี้มักสูงมากขึ้นตามความเจริญของประเทศนั้น เนื่องจากประเทศที่ได้รับการพัฒนาไปมากกว่า มีแนวโน้มที่จะกำหนดบทลงโทษทางกฎหมายในเรื่องความรับผิดชอบสูงขึ้นตามไปด้วย อันตรายทางกฎหมายนี้จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่นักบริหารความเสี่ยงหันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในทุกประเทศ

อันตรายทางกฎหมายจากการบริหารงานระดับ

จังหวัดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจังหวัดต้องเผชิญจากการตัดสินใจออกคำสั่งทางการปกครอง ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อพิพาทและการฟ้องร้องจากผู้ได้รับความเสียหายเปรียบอันเป็นผลจากคำสั่งนั้น เช่น คำสั่งเวนคืนที่ดินที่ราษฎรอาจร้องเรียนหรืออุทธรณ์กรณีที่ราษฎรคิดว่าราคาเวนคืนที่ดินไม่เหมาะสมกับราคาตลาด เป็นต้น

ในปัจจุบันข้าราชการระดับสูงต้องตกเป็นคดีในศาลปกครองจำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารภาครัฐควรทำความเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติราชการ ดังประเด็นต่อไปนี้

- ☐ เสี่ยงต่อการถูกร้องเรียน กล่าวหา
- ☐ เสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบ สอบสวน
- ☐ เสี่ยงต่อการถูกฟ้องคดีปกครองให้เพิกถอน หรือแก้ไขคำสั่งหรือการกระทำ
- ☐ เสี่ยงต่อความรับผิดชอบด้านอื่นๆ (หน่วยงาน)
- ☐ เสี่ยงต่อความรับผิดชอบด้านละเมิด และชดใช้ค่าเสียหาย
- ☐ เสี่ยงต่อการถูกดำเนินการทางวินัยหรืออาญา

(ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (มปท). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการปกครองและแก้ไขกรณีพิพาททางปกครอง)

เข้าใจแล้วว่าการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องทำ เพื่อให้เราสามารถทำการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อลดภาวะความเสี่ยงเพิ่มโอกาสในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารที่ผิดพลาด





ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ที่ผ่านมาท่านผู้อ่านได้เรียนรู้ว่าความเสี่ยงคืออะไร ความเสี่ยงมีความจำเป็นอย่างไร ต่อองค์กรและต่อสังคม การบริหารความเสี่ยงคืออะไร และวัตถุประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยงทำเพื่ออะไร ในหัวข้อแนวทางสู่การปฏิบัตินี้ เราจะได้เรียนรู้วิธีการในการบริหาร ความเสี่ยงโดยทั่วไป หลังจากนั้นจะเป็นการเจาะลึกวิธีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation Risk) และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ (Project Risk)

4.1. วิธีการบริหารความเสี่ยง

วิธีการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธีการหลัก ดังนี้



วิธีการบริหารความเสี่ยง
สามารถทำได้โดย

- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- 2) การควบคุมความสูญเสีย
- 3) การรับความเสี่ยงไว้เอง และ
- 4) การถ่ายโอนความเสี่ยง



1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย ทั้งนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับแล้วเมื่อพบว่าผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น จึงหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับกิจกรรมความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความต้านทานต่อความเสี่ยงนั้นต่ำมาก จึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้น ทั้งๆ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือไม่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้จึงอาจนำมาซึ่งการเสียโอกาสในการสร้างรายได้ และทำกำไร หรือสร้างชื่อเสียงแก่องค์กรได้



ตัวอย่างที่ใกล้ตัวข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐในเรื่องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านการออมเงิน จะเห็นได้จากการสำรวจบุคลากรภาครัฐจำนวน 100 ตัวอย่าง ในช่วงปี พ.ศ.2549 ของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่ง พบว่ากลุ่มเป้าหมายนี้ไม่เคยลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และพบว่าสัดส่วนของผู้มีความสนใจที่จะลงทุนในตลาดหลักทรัพย์อยู่ที่ร้อยละ 60.28 โดยให้ความสนใจเนื่องจากคาดหวังผลตอบแทนจากเงินปันผลมากที่สุด (ร้อยละ 23.36) ซึ่งปัจจุบันรูปแบบการออมที่คนเหล่านี้ใช้คือ การออมแบบความเสี่ยงต่ำ เช่น การซื้อประกันชีวิตและสลากออมสิน เป็นต้น แต่คนกลุ่มนี้จะไม่นิยมการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีความเสี่ยงสูงกว่า และนี่ถือเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของเราท่านทั้งหลายที่อยู่ในภาครัฐ



คราวนี้เรามองภาพใหญ่ของการลงทุนระดับประเทศ



กรณีศึกษา เรื่องการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

จากงบประมาณการลงทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดของรัฐบาล ทำให้ผู้บริหารภาครัฐจำเป็นต้องเลือกลงทุนในโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และเลือกที่จะไม่ลงทุนหรือให้การสนับสนุนทุนในบางโครงการน้อยลง ซึ่งการลงทุนภาครัฐเป็นตัวอย่างหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง เพราะหากรัฐบาลเสี่ยงที่จะไม่ลงทุนในบางเรื่องมากเกินไป ก็อาจทำให้รัฐเกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้ในระยะยาว ข้อมูลที่ผ่านมาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในการลงทุนภายใต้ความเสี่ยงที่ดีขึ้น



ดังตัวอย่างในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจโลกปี พ.ศ.2552 นี้ รัฐบาลพยายามส่งเสริมการลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ แทนที่จะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทย ซึ่งที่ผ่านมาในแต่ละปี งบประมาณในส่วนนี้อาจมีจำนวนมากแต่ยังคงไม่เพียงพอ ดูได้จากรายงานผลความสามารถในการแข่งขันของประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2546-2551 (ดูตารางที่ 1) โดย IMD World Competiveness Yearbook ลำดับความสามารถในการแข่งขันจำแนกรายด้านเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ลดลงอย่างมาก (ดูตารางที่ 2) และนี่อาจเป็นหนึ่งในตัวอย่างของการเลือกที่จะไม่เสี่ยงในการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และเลือกเสี่ยงในการลงทุนภาคอสังหาริมทรัพย์แทน

ตารางที่ 1: การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ ในช่วงปี พ.ศ.2546-2551

ประเทศ	2546	2547	2548	2549	2550	2551
สิงคโปร์	4	2	3	3	2	2
จีน	27	22	29	18	15	17
มาเลเซีย	21	16	26	22	23	19
อินเดีย	42	30	33	27	27	29
ไทย	28	26	25	29	33	27
ฟิลิปปินส์	41	43	40	42	45	40
อินโดนีเซีย	49	49	50	52	54	51
จำนวนประเทศ	51	51	51	53	55	55

ที่มา: IMD, IMD World Competitiveness Yearbook, 2007-2008.

ตารางที่ 2: ความสามารถในการแข่งขันของไทย (จำแนกเป็นรายด้าน) ในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2551

ความสามารถ	2546	2547	2548	2549	2550	2551
1. ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance)	13	9	7	19	15	NA
2. ประสิทธิภาพภาครัฐ (Government Efficiency)	18	20	14	20	27	NA
3. ประสิทธิภาพภาคธุรกิจ (Business Efficiency)	25	21	25	25	34	NA
4. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	43	42	39	42	48	NA
จำนวนประเทศ	51	51	51	53	55	NA

ที่มา: IMD, อ้างแล้ว.



2) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อองค์การต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ วิธีการต่อไปที่เหมาะสม คือ การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือควบคุมความสูญเสีย วิธีการควบคุมความสูญเสียมีสองวิธีการหลัก คือ

2.1) การป้องกันการเกิดความสูญเสีย

2.2) การควบคุมขนาดของความสูญเสีย หลังเกิดความสูญเสีย

2.1) การป้องกันการเกิดความสูญเสีย จึงเป็นวิธีการที่พยายามจะลดความถี่ของการเกิดความสูญเสีย นั่นคือ การวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องตัดระบบไฟฟ้าในตู้อาคารเมื่อเกิดไฟฟ้าลัดวงจร เพื่อป้องกันการเกิดไฟไหม้อาคาร การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่แก่ประชาชนในหมู่บ้าน เพื่อป้องกันการติดเชื้อไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น



2.2) การควบคุมขนาดของความสูญเสีย เป็นวิธีการที่พยายามจะลดความรุนแรงของความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว เช่น การติดตั้งเครื่องฉีดน้ำหรือเครื่องดับจับควัน เพื่อควบคุมเพลิงให้อยู่ในวงจำกัดเมื่อเกิดเพลิงไหม้อาคาร การติดตั้งเขื่อนกระสอบทรายและเครื่องสูบน้ำในบริเวณที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดน้ำท่วมขังจากการเกิดฝนตกใหญ่ เป็นต้น

3) การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง (Risk Retention)

ในการบริหารจัดการบางครั้งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรับความเสี่ยงไว้เอง ซึ่งอาจ



เป็นทางออกที่ดีที่สุดของการบริหารในเรื่องนั้น ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่รับไว้จึงต้องจัดทำเป็นแผนการควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น มากกว่าการทำแผนควบคุมขนาดความเสี่ยงแบบการบริหารความเสี่ยงประเภทที่ 2 ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น



ตัวอย่างการซื้อกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์

นายชนเปาเลือกที่จะซื้อกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ที่มีเงื่อนไข

ความรับผิดชอบส่วนแรก 2,000 บาท เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นไม่เกิน 2,000 บาท นายชนเปาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบความสูญเสียตัวเอง แต่เมื่อเกิดอุบัติเหตุที่มีมูลค่าความสูญเสียสูงกว่า 2,000 บาท นายชนเปารับผิดชอบค่าใช้จ่ายสูงสุดเพียงแค่ 2,000 บาท



ส่วนที่เหลือบริษัทประกันภัยเป็นผู้รับผิดชอบ ในกรณีเช่นนี้นายชนเปาเป็นผู้วิเคราะห์และเลือกที่จะรับความเสี่ยงจากอุบัติเหตุทางรถยนต์เอาไว้เองเป็นมูลค่าเท่ากับ 2,000 บาท

บางกรณีบุคคลหรือองค์การรับความเสี่ยงเอาไว้เอง โดยไม่ได้วิเคราะห์หรือเลือกที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้ แต่ความเสี่ยงนั้นคงเหลืออยู่กับตัวบุคคลหรือองค์การ โดยอาจจะเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ความเสี่ยงบางอย่างถูกละเว้นหรือมองข้ามไป จนท้ายที่สุดเหลือเป็นความเสี่ยงที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องรับไว้เอง



กรณีศึกษา สำนักงานประกันสังคม

ในอดีตนั้น ความเสี่ยงจากการว่างงานอันถือเป็นความเสี่ยงที่สูงมาก



ของประชากรไทย โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นมนุษย์เงินเดือนและลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ไม่มีเงินเก็บมากนัก เมื่อต้องเผชิญกับภาวะการตกงาน ทำให้สูญเสียรายได้และตกเป็นภาระของสังคมในที่สุด รัฐบาลไทยและในอีกหลายประเทศเล็งเห็นความสำคัญของความเสี่ยงระดับประเทศนี้ จึงเพิ่มความคุ้มครองความเสี่ยงจากการว่างงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ



ประกันสังคม ปัจจุบันรัฐบาลจึงรับเอาความเสี่ยงนี้ไว้เอง โดยจัดตั้งเป็นสำนักงานประกันสังคมเพื่อให้บุคลากรภาคเอกชนได้รับเงินในช่วงของการว่างงาน





เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยในยุคสมัยนั้นได้รับเอาความเสี่ยงทางการเงินไว้กับองค์การเองมากเกินไป โดยส่วนมากแล้วเป็นการรับความเสี่ยงไว้โดยไม่ตั้งใจ ไม่ได้เล็งเห็นความเสี่ยงที่ตนเผชิญอยู่ ทำให้ไม่ได้มีการเตรียมวิธีจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินนั้นอย่างเหมาะสม

ในฐานะผู้บริหาร เมื่อทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อพิจารณาที่จะเลือกรับความเสี่ยงแต่ละชนิดไว้เองหรือไม่ ท่านควรคำนึงถึงการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสียประกอบกับกำลังความสามารถในการรับความเสี่ยงไว้เองได้ด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยแต่มีความรุนแรงน้อยมากถือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับเอาไว้เองได้ หากองค์กรมีกำลังทรัพย์ที่จะรับความรุนแรงของความสูญเสียนั้นได้



ตัวอย่างการซื้อกรมธรรม์ประกันรถยนต์ (ต่อ)

กรณีของนายชนเบาที่พิจารณาแล้วเห็นว่าอุบัติเหตุที่นำไปสู่มูลค่าความสูญเสียเล็กน้อยไม่เกิน 2,000 บาท ถึงแม้จะเกิดขึ้นบ่อยแต่มูลค่าของความสูญเสียเป็นมูลค่าที่นายชนเบาสามารถรับผิดชอบเองได้ นายชนเบาจึงเลือกซื้อความคุ้มครองที่มีความรับผิดชอบส่วนแรก 2,000 บาท

ความเสี่ยงที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยหรือโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีมูลค่าความสูญเสียที่สูงมาก ความเสี่ยงประเภทนี้ท่านไม่ควรที่จะเลือกรับเอาไว้เอง เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก แต่มูลค่าความสูญเสียต่อองค์การอาจสูงมากถึงขั้นทำให้องค์การล้มละลาย ท่านควรเลือกวิธีการอื่นที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงนี้แทนที่จะรับเอาไว้เอง

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ผู้อื่นในที่นี้ซึ่งมักได้รับการนึกถึงก่อนใครสำหรับคนทั่วไปก็คือ บริษัทประกันภัย เพราะธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีหัวใจสำคัญ คือ การรับโอนความเสี่ยงจากบุคคลและองค์การ ถึงกระนั้นก็ดี บริษัทประกันภัยไม่ได้รับโอนความเสี่ยงทุกประเภท ความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้นที่



สามารถจะได้รับการถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้

นอกจากนี้บริษัทประกันภัยยังมีสิทธิที่จะปฏิเสธการถ่ายโอนความเสี่ยงนั้น หากบริษัทประกันภัยวิเคราะห์แล้วพบว่าบุคคลหรือองค์การนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงเกินกว่าความเสี่ยงโดยเฉลี่ยมากเกินไป การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การประกันภัยจึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยง

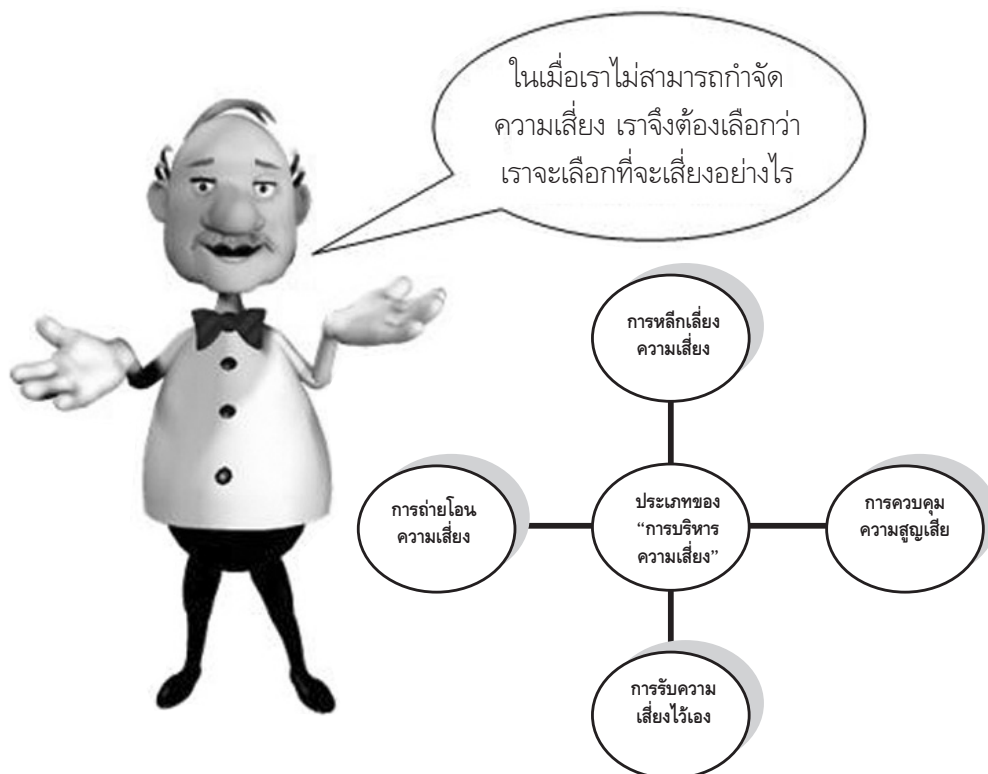


การถ่ายโอนความเสี่ยงในภาครัฐที่เห็นอยู่บ่อยครั้งจะเป็นการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำงานแทนบุคลากรภาครัฐที่ไม่สามารถมีเวลา หรือมีผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ ซึ่งการโอนความเสี่ยงนี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจ้างงานในการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยองค์การภาครัฐจะต้องทำข้อกำหนดการจ้าง ขอบเขตงาน (TOR-Term of Reference) เพื่อทำการจ้างซึ่งมี 2 วิธี

(1) การจ้างที่ปรึกษาที่ผู้ว่าจ้างตกลงจ้างรายใดรายหนึ่ง ซึ่งเคยทราบ/เคยเห็นความสามารถและผลงานแล้ว และเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่เชื่อถือได้

(2) การจ้างที่ปรึกษาโดยการคัดเลือกที่ปรึกษาซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้นให้เหลืออย่างมาก 6 ราย และให้จัดทำหนังสือเชิญชวนที่ปรึกษา ยื่นข้อเสนอเข้ารับงานนั้นๆ เพื่อพิจารณาคัดเลือกรายที่ดีที่สุด

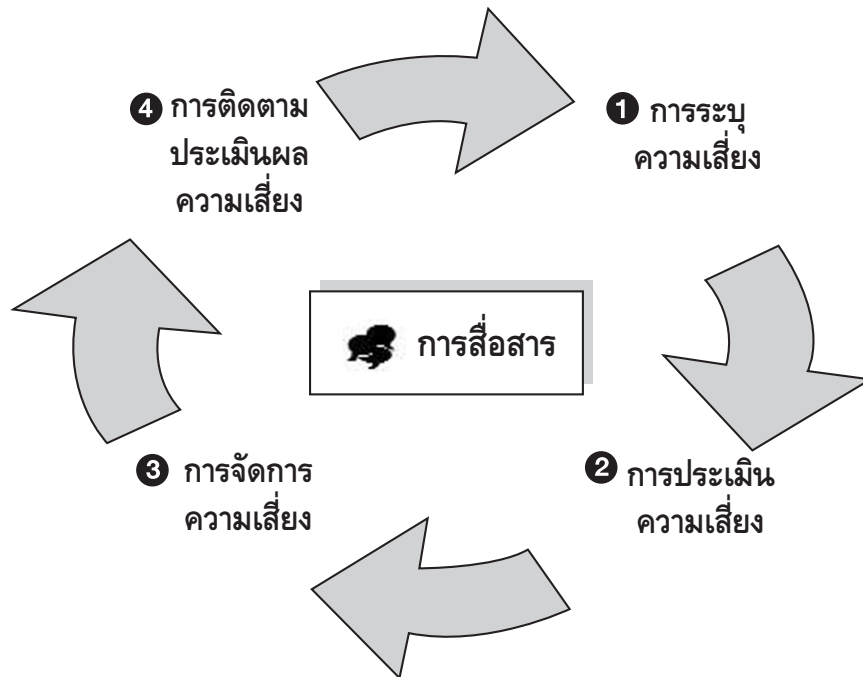
โดยการจ้างที่ปรึกษานั้นๆ ต้องเป็นไปตามระเบียบราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี อย่างไรก็ตามการโอนความเสี่ยงในรูปแบบนี้ผู้บริหารการจัดจ้าง ควรทำการตรวจสอบผู้อ้างอิง (Reference) ของบริษัทหรือองค์การที่จัดจ้างอย่างจริงจัง เพื่อทราบประวัติการปฏิบัติงานของผู้ที่เราจะให้มารับโอนความเสี่ยงนี้และควรระบุผลงานที่ชัดเจนในข้อกำหนดการจ้าง (TOR) และสัญญาการจ้างทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ





4.2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ในส่วนนี้ท่านผู้อ่านจะได้เรียนรู้ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับองค์กรซึ่งเพิ่งเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงเป็นครั้งแรก จนถึงขั้นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังแสดงในภาพรวมได้ดังนี้



ภาพที่ 7 : 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

อีกหนึ่งขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงในบทนี้ เป็นขั้นตอนที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้โดยง่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติกับองค์กรใดนั้น ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมหรือบริบทขององค์กรหรือโครงการนั้นๆ ตามที่ท่านเห็นสมควร อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน และเป็นระบบ ต่อเนื่องกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) กับความเสี่ยงทุกราย เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประสานงานกับหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง



1 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงซึ่งไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลื้อยู่กับองค์กร โดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรได้ ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์กรนี้ ทางทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ ระบุความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

วิธีการที่นิยมใช้กันในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์กร คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยงบางองค์กรอาจเลือกที่จะส่งรายละเอียดขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงานประกอบกับแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานตนเองด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านี้กลับมาดำเนินการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

การระบุปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม
(แต่ละลักษณะที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น - โครงการล่าช้า - เกิดอุบัติเหตุ - การเจ็บป่วยกะทันหัน ฯลฯ)	(เกิดโดยธรรมชาติหรือบุคคลอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถเฝ้าติดตามได้ เช่น - ฝนตกหนัก - ฟ้าผ่า - กลุ่มผู้ก่อการร้าย - ราคาน้ำมันสูงขึ้น ฯลฯ)	(เกิดจากการทำงานของผู้คนในองค์กร - เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจ - ไม่มีกฎระเบียบความปลอดภัยในการทำงาน - ข้อมูลส่วนตัวที่ใช้ตัดสินใจขาดไป และมีความผิดพลาด ฯลฯ)	(เกิดขึ้นทันที เช่น - มีการปรับเนื่องจากงานล่าช้า - ทรัพย์สินเสียหาย ฯลฯ)	(เกิดขึ้นในภายหลัง เช่น - มีการฟ้องร้อง - กระทบขวัญกำลังใจ - ผู้เสียชีวิตเกิดความลำบาก ฯลฯ)

ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

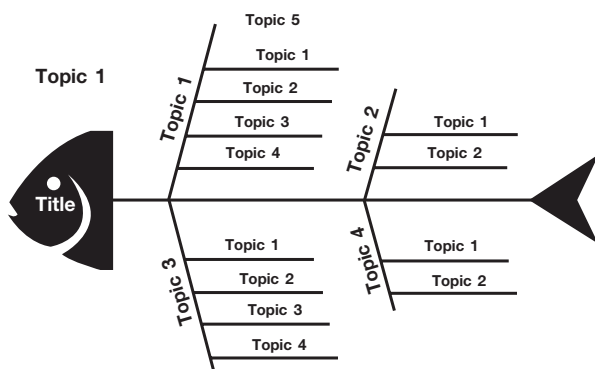


ขั้นตอนนี้ควรเก็บข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้แต่ละหน่วยงานเพิ่มเติมในรูปของความถี่การเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของความเสี่ยง นอกจากนั้นข้อมูลของการดำเนินการใด ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีต ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีมงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

ความเสี่ยงบางประเภทสามารถหาข้อมูลความถี่และความรุนแรงได้จากแหล่งข้อมูลภายใน แต่ในบางกรณีข้อมูลความเสี่ยงจากแหล่งภายนอกก็ถือเป็นข้อมูลที่ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอกนี้เช่น ข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดกับธุรกิจซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรที่เราวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติของภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ในตลาด ข้อมูลอัตราดอกเบี้ย หรือข้อมูลทางการเมือง เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้นอกจากจะช่วยเสริมให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้นแล้ว ยังถือเป็นข้อมูลที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งย่นไปกว่าข้อมูลความเสี่ยงในอดีตขององค์กร เพราะความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถเกิดขึ้นกับองค์กรเราได้

การระบุความเสี่ยงต้องอาศัยการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เป็นความรู้ ประสบการณ์ องค์ความรู้ในการดำเนินงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ กฎหมาย วัฒนธรรม ผู้บริหารขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้าใจแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์กรนั้น จะถูกพิจารณาถึงความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และจัดประเภทความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะการจัดเก็บความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมนั้น (Risk Profile) จะทำให้องค์กรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

โดยสรุปในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงนี้มีแนวความคิดที่หลากหลาย แต่เน้นการระดมความคิด การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความเสี่ยงร่วมกัน



เทคนิคในการระบุความเสี่ยง เข้าใจความเสี่ยง และผลกระทบ สามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วย เครื่องมือการวิเคราะห์อื่น ๆ เช่น การใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis) แผนที่ความคิด (Mind Map) นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ



สัมภาษณ์ ออกแบบสอบถามความคิดเห็น การจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย

2 การประเมินความเสี่ยง

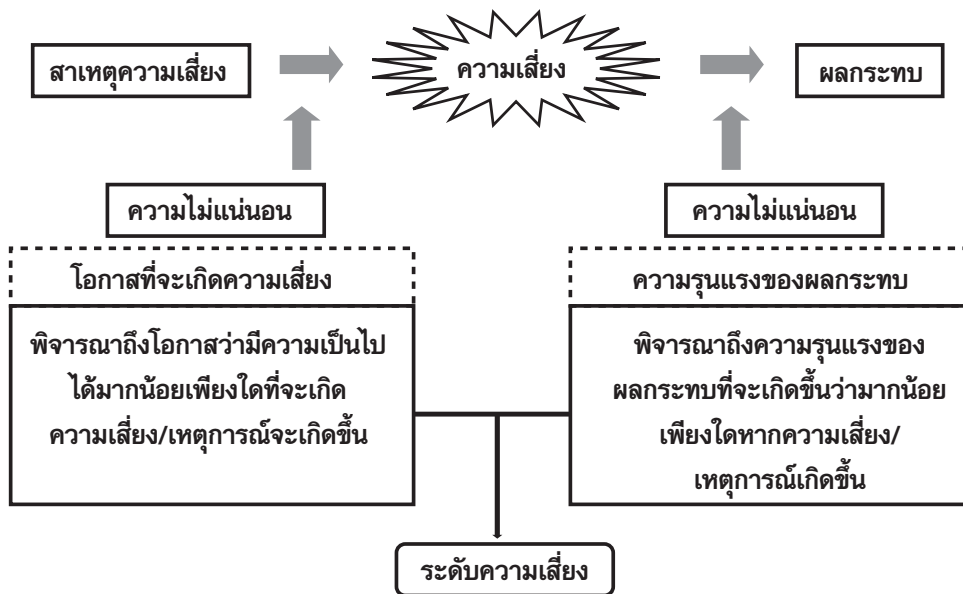
การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อองค์การสามารถจัดทำโดยทำการวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง 3 ประการ คือ โอกาส ผลกระทบ และระยะเวลา

(1) **โอกาส (Probability)** ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จาก **ความถี่** ของการเกิดความเสี่ยงเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความถี่ของความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีต อาจเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน การประเมินความถี่ของความเสี่ยงลักษณะนี้ไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์การ โดยรวบรวมด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์การอื่นๆ หรือจากนักบริหารความเสี่ยงอื่น เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงที่อยู่ในธุรกิจประกันภัย จะช่วยเสริมให้การประเมินความถี่ของความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น ถึงแม้จะเป็นความเสี่ยงที่มีการเกิดขึ้นเป็นประจำก็ตาม การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงปัจจุบันขององค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์การต้องขับรถเพื่องานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้วย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปีนี้

(2) **ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง** หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก

การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความเสี่ยงเมื่อเกิดขึ้นกับองค์การ การที่ทีมบริหารความเสี่ยงจะสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความเสี่ยงในอดีต ขนาดของความเสี่ยงที่องค์การสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์การภาครัฐ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงด้วย คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความเสี่ยงต่อองค์การเท่านั้น



ภาพที่ 8 : การประเมินความเสี่ยงและองค์ประกอบของความเสี่ยง

(3) **ระยะเวลา (Timeframe)** ที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานจะต้องเข้าไปดำเนินการสำหรับความเสี่ยง มีระยะเวลาน้อย ปานกลาง หรือมาก

จากแหล่งที่มาของความเสี่ยงแต่ละแหล่งในตารางที่แสดงในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการแจกแจงรายละเอียดของความเสี่ยง ประเมินความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย หากองค์กรไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทีมบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงในเกณฑ์ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม เช่น สูง กลาง ต่ำ หรือใช้คะแนนเป็นมาตรวัดที่ละเอียดยิ่งขึ้น เป็นคะแนน 1 ถึง 5 อย่างที่ใช้ในบทเรียนนี้ ซึ่งจะแสดงในขั้นต่อไป พร้อมกันนี้ทางผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการตามตัวอย่างการประเมินความถี่และความรุนแรงจากภัยธรรมชาติดังแสดงในตารางต่อไปนี้



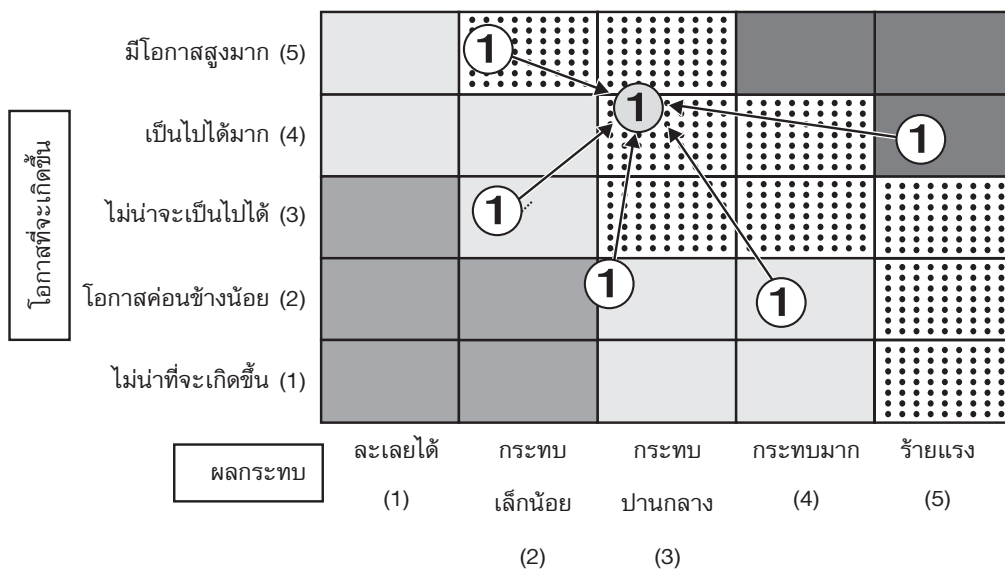
การประเมินความเสี่ยงภายใต้โอกาส ผลกระทบ และระยะเวลา

① ระบุความเสี่ยง	② ประเมินความเสี่ยง			ผลสรุปค่า การประเมินความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	ระยะเวลา	

หมายเหตุ : การกำหนดค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

- ☐ โอกาส สูงมาก = 5 เป็นไปได้มาก = 4 น่าจะเป็นไปได้ = 3 ค่อนข้างน้อย = 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้นเลย = 1
- ☐ ผลกระทบ ร้ายแรง = 5 กระทบมาก = 4 กระทบปานกลาง = 3 กระทบเล็กน้อย = 2 ละเลยได้ = 1
- ☐ ระยะเวลา เร่งด่วน = 3 พอสมควร = 2 มากพอ = 1

ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการประเมินข้อมูลดังตารางที่แสดงดังกล่าว สำหรับทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยง เพื่อนำไปสร้างแผนภูมิความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป โดยอาจแสดงเป็นตารางเมทริกซ์ เช่น



ภาพที่ 9 : ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง Risk Matrix



การประเมินความเสี่ยงนั้นสามารถดำเนินการได้ใน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ และการประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ

การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพนั้น เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่ไม่มีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงมาก่อน และสำหรับองค์กรที่ไม่มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัด และการเก็บข้อมูลด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หากองค์กรมีการกล่าวถึงความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนก็เป็นการหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่องค์กรจะต้องใช้การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ซึ่งอาศัยการคาดเดาโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเครื่องช่วยที่สำคัญพร้อมกับทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในอนาคต เทคนิคที่เปิดโอกาสให้การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้ ตาราง BCG (Boston Consulting Group) ในการสื่อสารระดับความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่ความเสี่ยง (เหตุการณ์) น่าจะเกิดขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน หรือ ยุทธศาสตร์องค์กร ตารางการประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบในลักษณะเมทริกซ์ ไม่ว่าจะเป็น ตาราง 3 X 3, 5 X 5 หรือ 9 X 9 ทั้งนี้การแบ่งตารางนั้นขึ้นอยู่กับเนื้อหาขององค์กรและระดับผลกระทบที่จะมีต่อการดำเนินงานขององค์กร สำหรับในตัวอย่างภาพที่ 10 ด้านบนเป็นตัวอย่างการใช้ตารางเมทริกซ์แบบ 5X 5

ตารางการประเมินความเสี่ยงนั้นเปิดโอกาสให้ทีมงานสามารถหาข้อสรุปเกี่ยวกับความเสี่ยงได้อย่างเห็นพ้องต้องกันโดยสมบูรณ์ ดังตัวอย่างภาพที่ 10 เช่น ให้เลข 1 นั้น หมายถึง ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะหยุดการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ทีมงานที่ดำเนินการประเมินความเสี่ยงประกอบไปด้วยบุคลากร 5 คน ① แต่ละคนมีทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนนั้นได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และอยู่ในสถานะที่ต้องเผชิญกับผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศล้มเหลวแตกต่างกัน ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงที่จำเป็นคือ การหาข้อสรุปให้ได้ว่าระดับการยอมรับความเสี่ยงของทีมนั้นเป็นเท่าไร อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่

เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะยาวหน่วยงานราชการควรทำฐานข้อมูลจัดเก็บด้านความเสี่ยง (Risk Profile) รวมถึงจัดทำฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในรอบต่อไป โดยปกติแล้วในขั้นตอนที่ทีมงานประเมินความเสี่ยงนั้น มักจะมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากทีมงานมีการจดบันทึกอย่างละเอียดแล้ว จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดทำฐานข้อมูลในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี



3 การจัดการความเสี่ยง

ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากภาพที่ 10 ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง

- ✓ ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มีมุขขวบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง (สีแดง) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน
- ✓ ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มีมุขซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง (สีส้ม) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา
- ✓ ส่วนความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มีมุขซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง (สีเขียว) เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

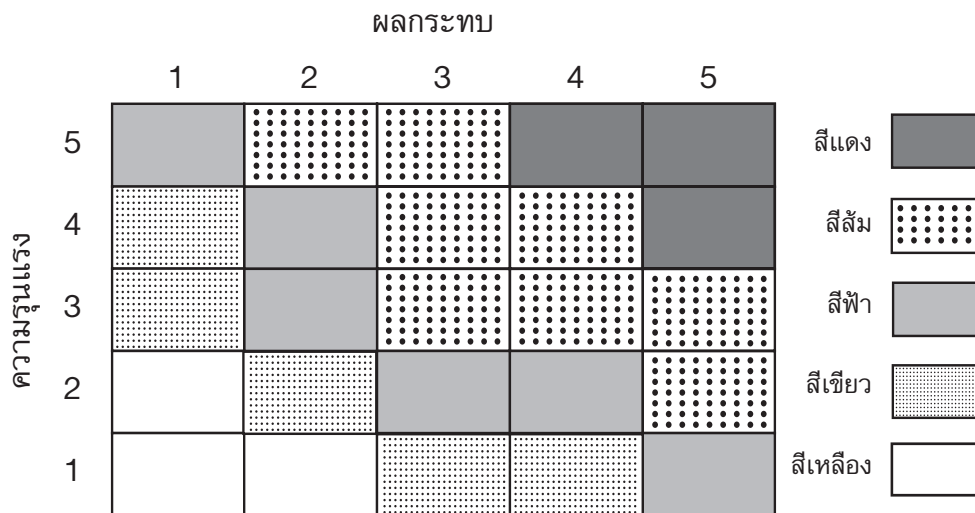


ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/
ความรุนแรงสูง” เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับ
การจัดการก่อน





ถ้าความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่า จากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึง สูงสุดมีค่าเท่ากับ 5 แผนภูมิความเสี่ยงจะมีความละเอียดมากขึ้นดังนี้



ความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการระบุ ประเมินความถี่ และความรุนแรง จะถูกนำมาจัดไว้ตามข้อที่เหมาะสมในแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของแต่ละแหล่งความเสี่ยงว่า มีผลกระทบต่อองค์การในด้านใดบ้าง และมากน้อยเพียงใดในรูปความเสี่ยงและความรุนแรง แผนภูมิความเสี่ยงนี้ยังสามารถทำการแยกเป็นผลกระทบแต่ละด้าน เช่น ผลกระทบด้านการเงินที่มีที่มาจากแหล่งความเสี่ยงใดบ้าง และแต่ละแหล่งความเสี่ยงมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การสร้างแผนภูมิทั้งสองลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์การ แหล่งความเสี่ยงที่ระบุจะส่งผลกระทบกับด้านต่างๆ ขององค์การมากน้อยเพียงใดตามลำดับ และผลกระทบต่อองค์การในแต่ละด้านมีที่มาของความเสี่ยงจากแหล่งความเสี่ยงแต่ละแหล่งมากน้อยเพียงใดตามลำดับ

สีต่าง ๆ ที่แสดงไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงนี้ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อนตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์การอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเหลือง ทั้งนี้ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยงเช่นนี้ สามารถปรับได้ตามความเหมาะสม และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของแต่ละองค์การ



1 ทบทวนการบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีระบุความเสี่ยงที่จังหวัดเผชิญดังต่อไปนี้

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆ ขององค์การ							ชุมชน
	การเงิน	ทรัพยากร	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิดชอบ	สิ่งแวดล้อม	
ภัยธรรมชาติ	✓	✓	✓				✓	✓
สัญญาและนิติสัมพันธ์	✓					✓		
การดำเนินงานด้านการเงิน	✓					✓		
การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ	✓	✓		✓	✓			
การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม	✓	✓	✓				✓	✓
กฎหมายหรือระเบียบ				✓		✓		
สถานะเศรษฐกิจ	✓							✓
กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ	✓			✓	✓			✓
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก	✓			✓	✓			
ความสูญเสียทางทรัพยากร	✓	✓						
การใช้เทคโนโลยี				✓				
แรงงาน				✓		✓		

หมายเหตุ : การระบุความเสี่ยงนี้เป็นเพียงตัวอย่างสำหรับจังหวัดสมมติ รายการความเสี่ยง และผลกระทบต่อด้านต่างๆ ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานและภูมิประเทศของแต่ละจังหวัด

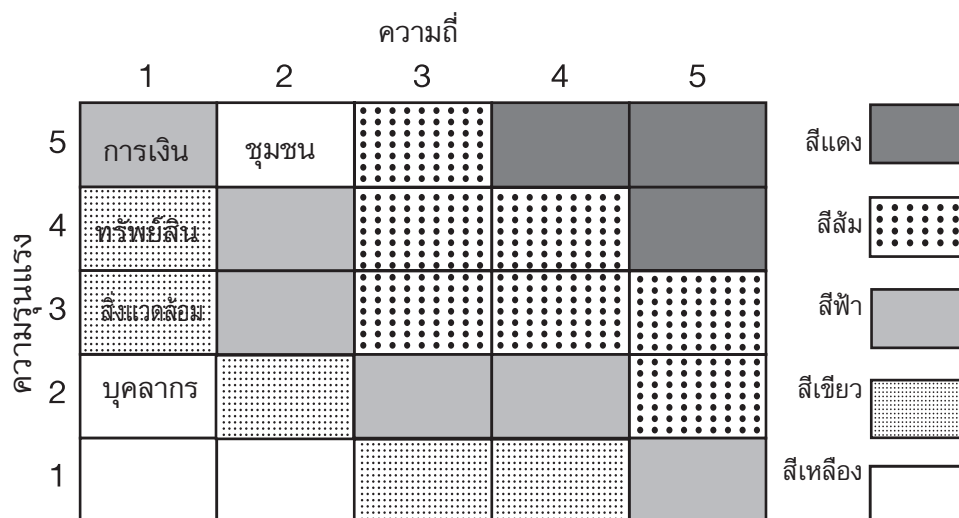


2 การประเมินความเสี่ยงของจังหวัดนครบุรี

ขั้นตอนที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงของจังหวัดนครบุรีได้ทำการประเมินความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มาดังนี้ ในที่นี้ยกตัวอย่าง 2 แหล่งที่มาของความเสี่ยง

① ภัยธรรมชาติ

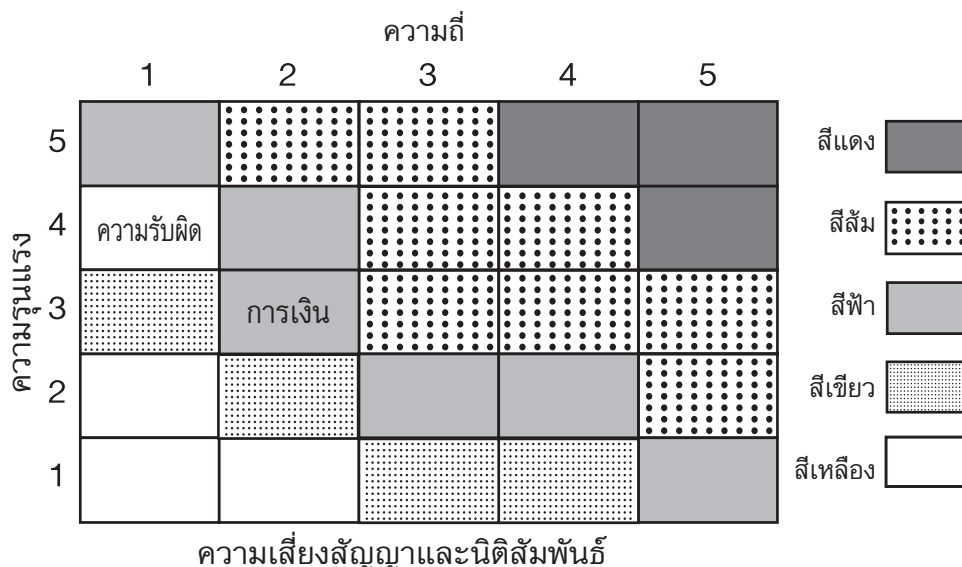
ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง (ยุทธศาสตร์)
การเงิน	เงินที่ต้องใช้ในการบรรเทาสาธารณภัย	1	5	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย
ทรัพย์สิน	ทรัพย์สินของทางราชการเสียหาย	1	4	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย
บุคลากร	เจ้าหน้าที่รัฐได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากการปฏิบัติหน้าที่ในการบรรเทาสาธารณภัย	1	2	เตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่รัฐในการเผชิญกับสาธารณภัย
สิ่งแวดล้อม	สิ่งแวดล้อมในจังหวัดได้รับความเสียหาย	1	3	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย
ชุมชน	ชาวบ้านในจังหวัดได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากผลกระทบโดยอ้อม เช่น ถนนหนทางถูกตัดขาดจากเหตุภัยธรรมชาติ	2	5	เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย





② สัญญาและนิติสัมพันธ์

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง (ยุทธศาสตร์)
การเงิน	ข้อเสียเปรียบในสัญญา จัดซื้อจัดจ้าง	2	3	ฝ่ายกฎหมายควรให้ ความสำคัญกับการ ตรวจสอบเงื่อนไขของ สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง
ความรับผิด	ความรับผิดที่เกิดจาก สัญญาเช่าซื้อ	1	4	ฝ่ายกฎหมายควรให้ ความสำคัญกับการ ตรวจสอบเงื่อนไข ของสัญญาเช่าซื้อ



เมื่อสามารถระบุความถี่และความรุนแรงครบทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้ว ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างแผนภูมิความเสี่ยงของทั้งองค์กรได้ เพื่อจะได้เห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้ว องค์กรเผชิญกับความเสี่ยงจากรายการใดมากที่สุดในพื้นที่สีแดง และจากนั้นจะสามารถจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม



การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ในขั้นเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทางผู้บริหารความเสี่ยงและทีมผู้บริหารขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงหรือสีส้มก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในเขตสีฟ้าหรือเขียวของแผนภูมิความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการมองผลกระทบของความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มา เพื่อการเปรียบเทียบในภาพรวมขององค์กรว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป ในภาพรวมขององค์กรผู้บริหารยังสามารถเห็นการกระจายตัวของความสูญเสียมาจากแหล่งที่มาใดเป็นหลัก จะได้เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นได้

หลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่างๆ ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ

- ☐ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- ☐ การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)
- ☐ การลดความสูญเสีย (Loss Control)
- ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น คอลัมน์ที่สามและสี่ในตารางด้านล่างนี้แสดงประมาณการค่าใช้จ่ายและประมาณการผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ส่วนคอลัมน์สุดท้ายเป็นการสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับแต่ละความเสี่ยง

**3** ใบงานสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	3 วิธีการจัดการความเสี่ยง	ประมาณการ ค่าใช้จ่าย	ประมาณการ ผลประโยชน์	ทางเลือกที่ เหมาะสม
อันดับที่ 1	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			
อันดับที่ 2	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			
อันดับที่ 3	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			



4 การติดตามประเมินผลความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์การที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

เพื่อสร้างความมั่นใจว่า กลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงขั้นที่ 3 นั้น ได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง และติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ประเด็นสำคัญสำหรับการติดตามกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) เพื่อการติดตามแผนการนั้นจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4 ตารางการวางแผนปฏิบัติการเพื่อการติดตามความเสี่ยง

วันที่ดำเนินการ กิจกรรมที่ต้องกระทำ	เมษายน 2548	พฤษภาคม 2548	มิถุนายน 2548
- ติดต่อเจ้าหน้าที่	ภายในวันที่ 9 โดยนายแสง	ภายในวันที่ 15 โดยนายแดง	
- ยื่นแบบฟอร์ม	ภายในวันที่ 30 โดยนายแดง		
- นำส่งเอกสารที่ต้องใช้ประกอบ	ภายในวันที่ 30 โดยนายแดง		
- ขอทราบผลของการประกัน			ภายในวันที่ 15 โดยนายแดง
- ส่งรายงานผลการทวนซ้ำ			ภายในวันที่ 15 โดยนายแดง

ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง



4.3. การสื่อสารในการบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

ทีมงานที่ได้รับมอบหมายควรมี

- 1) การเจรจาติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย ซึ่งควรมีลักษณะของการกระตุ้นให้มีการติดต่อพูดคุยกันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของขั้นตอนหรือระดับ โดยกระทำได้ทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจในที่ประชุมอาจกระทำบนพื้นฐานของฉันทามติ (Consensus)
- 2) เอกสารที่ถูกออกแบบใช้อย่างเป็นทางการในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงเป็นแบบฟอร์ม หรือคู่มือที่ใช้ประกอบในการปฏิบัติงานเสมอ



หมายเหตุ : คู่มือเพิ่มเติมวิธีการจัดทำคู่มือ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้จาก ชุดเครื่องมือการเรียนรู้เรื่อง “คู่มือการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)”

สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานที่มีการบริหารโครงการ มีการปฏิบัติงานโดยนำหลักการของการบริหารความเสี่ยงมาใช้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ และมีองค์ประกอบในการติดต่อสื่อสารเข้ามาใช้ในองค์กร ก็เปรียบเสมือนกับผู้ที่ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท ซึ่งเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่านอกจากจะเป็นการลดโอกาสของความล้มเหลวในการปฏิบัติงานใดๆ ลงไปแล้ว ยังสามารถช่วยพัฒนาและสร้างประโยชน์ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมได้อีกหลายประการ เช่น สามารถนำทรัพยากรที่ไม่ต้องสูญเสียไปกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มาช่วยสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ต่อไป ไม่เป็นดังที่สุภาษิตกล่าวว่า “เสียน้อย เสียยาก เสียมาก เสียง่าย” นอกจากนั้นยังสามารถช่วยลดความเครียด ลดการทะเลาะวิวาท ชัดแย้ง เนื่องจากผลของความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทั้งส่วนตน การปฏิบัติงานในทีมงาน มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร และต่อสังคมประเทศชาติต่อไป



เข้าใจแล้วว่า การบริหารความเสี่ยง
เป็นการทำให้ข้อมูลที่เป็นโอกาส และผลกระทบที่จะ
ทำให้ภาระงานที่เราได้รับไปไม่ถึงเป้าหมายเป็นที่
ปรากฏชัดเจน เพื่อเราจะได้จัดการก่อนที่ความ
สูญเสียจะเกิดขึ้น

