



วัดระดับ ความเข้าใจ

พื้านมาถึงบนี้ท่านได้เรียนรู้อะไรไปบ้างเกี่ยวกับความเสี่ยง ท่านสามารถตรวจสอบความเข้าใจของท่านในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยทดลองตอบคำถามต่อไปนี้

ท่านคิดว่าประโยคต่อไปนี้ถูกหรือผิด

ถูก ผิด

- ☐ ☐ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์การภาครัฐ
- ☐ ☐ ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวกัน
- ☐ ☐ การลงทุนในหุ้นเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง
- ☐ ☐ การทำประกันชีวิตเป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริง
- ☐ ☐ ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง
- ☐ ☐ วิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร คือ การซื้อประกันภัย
- ☐ ☐ การกระจายความเสี่ยงภัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการพนัน
- ☐ ☐ แผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงเฉพาะ
- ☐ ☐ การกระจายความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ☐ ☐ การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มกิจการ
- ☐ ☐ ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง



เฉลย

ถูก ผิด

- ☐ ☒ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์การภาครัฐ
- ☐ ☒ ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวกัน
- ☐ ☒ การลงทุนในหุ้นเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง
- ☒ ☐ การทำประกันชีวิตเป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริง
- ☒ ☐ ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง
- ☐ ☒ วิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร คือ การซื้อประกันภัย
- ☐ ☒ การกระจายความเสี่ยงภัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการพนัน
- ☐ ☒ แผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงเฉพาะ
- ☐ ☒ การกระจายความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่แท้จริง
- ☐ ☒ การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มกิจการ
- ☒ ☐ ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง



✓ Checklist ความเสี่ยงขององค์การภาครัฐ

จากตารางการระบุความเสี่ยงในบท “ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง” ผู้เขียนได้รวบรวมรายการความเสี่ยง ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การภาครัฐ และวิธีการจัดการกับความเสี่ยง จากแหล่งที่มาของความเสี่ยง 12 แหล่งไว้ดังต่อไปนี้

1. ภัยธรรมชาติ

1.1 ความเสี่ยง

- ☐ พายุฝน
- ☐ พายุไต้ฝุ่น
- ☐ ไฟป่า
- ☐ น้ำท่วม
- ☐ ดินถล่ม
- ☐ น้ำป่าไหลหลาก
- ☐ แผ่นดินไหว
- ☐ สึนามิ
- ☐ ฯลฯ

1.2 ความสูญเสีย

- ☐ ทรัพย์สินขององค์การเสียหาย
- ☐ การจราจรติดขัด
- ☐ สาธารณูปโภคถูกตัดขาด
- ☐ การติดต่อสื่อสารถูกตัดขาด
- ☐ อาหารขาดแคลน
- ☐ การบริการขององค์การภาครัฐต้องหยุดชะงัก
- ☐ สมาชิกครอบครัวของประชากรพลัดหลง
- ☐ อาชญากรรมในช่วงที่มีความวุ่นวาย
- ☐ การรั่วของสารพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- ☐ การบาดเจ็บและตายของบุคลากรและประชาชน
- ☐ เครื่องจักรขององค์การภาครัฐได้รับความเสียหาย
- ☐ ข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย

1.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ☐ มีการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านความถี่และความรุนแรงของภัยธรรมชาติต่างๆ ที่ทางจังหวัดเผชิญ เพื่อเก็บข้อมูลสถิติไว้ช่วยประกอบการตัดสินใจและการวางแผนบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ



- วางมาตรการรองรับการบรรเทาสาธารณภัยที่มีประสิทธิภาพ เช่น การอพยพคน การนำอาหารและน้ำเข้าช่วยเหลือผู้ได้รับความสูญเสีย เป็นต้น
- กำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบงานด้านการบรรเทาสาธารณภัย
- วางแผนการขอความช่วยเหลือจากจังหวัดใกล้เคียงและรัฐบาลกลาง
- ตั้งกองทุนเงินสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้บรรเทาสาธารณภัย

2. สัญญาและนิติสัมพันธ์

2.1 ความเสี่ยง

- สัญญาจ้างจัดซื้อ
- สัญญาเช่าซื้อสิ่งทรมหทรัพย์ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือยานพาหนะ
- สัญญาขายอสังหาริมทรัพย์
- สัญญาการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินร่วมกัน
- สัญญาความร่วมมือทางการดำเนินงาน
- สัญญาประกันภัย
- การออกคำสั่งทางการปกครอง
- ฯลฯ

2.2 ความสูญเสีย

- เงินปรับจากการไม่สามารถทำตามข้อสัญญาได้
- คดีแพ่ง
- สัญญาถูกนำไปใช้นอกเขตอำนาจขององค์กร
- คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา
- ผู้ขายสินค้าส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือชำรุด
- จังหวัดถูกฟ้องร้องจากการบริการและการบริหารงาน
- ต้นทุนจริงเกินต้นทุนประมาณการณ์
- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางจังหวัด
- บริษัทประกันภัยปฏิเสธความคุ้มครอง
- การสูญหายของสัญญาหรือการฟ้องร้องการไม่สามารถบังคับใช้สัญญาได้
- ความผิดพลาดจากการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดผลเสียต่อสัญญา

2.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- เพิ่มประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับฝ่ายกฎหมาย
- วางแผนการบริหารความเสี่ยงจากความรับผิดชอบทางกฎหมาย
- กำหนดมาตรการตรวจสอบทางข้อกฎหมายสำหรับสัญญาทางกฎหมายขององค์กร



- มีมาตรการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อสัญญาต่าง ๆ ของคู่สัญญา
- กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ถูกจ้างในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน
- ให้ความสำคัญกับการตั้งคณะกรรมการตรวจรับโดยจัดตั้งผู้ที่มีความรู้ในเรื่องและสินค้าที่เกี่ยวข้องในสัญญา
- จัดทำสถิติความสูญเสียอันเป็นผลมาจากความรับผิดชอบทางกฎหมาย
- จัดเก็บสัญญาต่างๆ ในที่ปลอดภัย
- มีการตรวจสอบการดำเนินการภายในเป็นระยะ
- มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามสัญญาต่างๆ ตามงวดงานที่กำหนด

3. การดำเนินงานทางการเงิน

3.1 ความเสี่ยง

- การทำธุรกรรมทางการเงิน
- การลงทุน
- การจัดการกับเงินสด
- การพึ่งพิงเงินประมาณแผ่นดิน
- สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลสถิติทางการเงิน
- ฯลฯ

3.2 ความสูญเสีย

- รายรับลดลง
- รายได้ภาษีที่ลดลง
- ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ
- งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับลดลง
- ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง

3.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- วางมาตรการการตรวจสอบทางการเงินภายในองค์กรอย่างรัดกุม
- วางแผนการลงทุนอย่างรอบคอบ
- มีการจัดเก็บข้อมูลทางการเงินขององค์กรอย่างเป็นระบบและปลอดภัย
- มีการสำรองข้อมูลทางการเงินไว้ในที่ปลอดภัย
- มีแผนการรองรับกับโอกาสที่รายรับขององค์กรจะลดลงไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม



- วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเหมาะสม

4. การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ

4.1 ความเสี่ยง

- การทุจริตของเจ้าพนักงาน
- ความขัดแย้งทางวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน
- ช่องว่างในระเบียบและข้อกำหนด
- ฯลฯ

4.2 ความสูญเสีย

- ต้นทุนจากการดำเนินคดีความ
- ต้นทุนจากการตรวจสอบทางวินัย
- ประชาชนเกิดความไม่พอใจ
- การถูกฟ้องร้องที่ศาลปกครองเมื่อท่านเกี่ยวข้องกับการทุจริตของเจ้าพนักงาน

4.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- การเพิ่มความสำคัญในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติราชการ
- เพิ่มมาตรการการตรวจสอบภายในที่รัดกุม
- การสร้างระบบการดำเนินงานที่ไม่เอื้อต่อการทุจริต
- หามาตรการปิดช่องโหว่ในระเบียบการปฏิบัติราชการ

5. การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม

5.1 ความเสี่ยง

- อาชญากรรมที่ก่อโดยบุคคลที่สาม
- การประมาท และเลินเล่อของบุคคลที่สาม
- การก่อมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมโดยบุคคลที่สาม
- ฯลฯ

5.2 ความสูญเสีย

- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินของทั้งภาครัฐและเอกชน
- การปนเปื้อนของมลพิษในสิ่งแวดล้อม
- การบาดเจ็บหรือตายของเจ้าหน้าที่รัฐหรือประชาชน
- ภาวะเศรษฐกิจฝืดเคืองอันเป็นผลจากความสูญเสียของทรัพย์สินที่แผ่ขยายวงกว้าง
- ต้นทุนในการเตรียมการป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม
- การเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กรหากไม่สามารถดำเนินการใดๆ เพื่อยุติการ



เกิดความสูญเสียโดยบุคคลที่สามได้

- การสูญเสียข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือของจังหวัด
- ความรับผิดชอบที่มีต่อประชาชนถึงแม้ความสูญเสียจะเกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การที่ภาครัฐต้องเป็นผู้ชดเชยค่าเสียหายในการชำระล้างสารมลพิษจากสิ่งแวดล้อมหากไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับโรงงานที่ปล่อยสารมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- ต้นทุนจากการรักษาพยาบาลที่ได้รับการชดเชยจากภาครัฐ โดยที่การบาดเจ็บของผู้ป่วยเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลที่สาม

5.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- วางมาตรการรองรับความสูญเสียและป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับผู้กระทำละเมิด การแสวงหาผู้รับผิดชอบในเหตุแห่งความเสียหายโดยบุคคลที่สาม เป็นต้น
- เพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่หรือเวลาที่จำเป็น
- วางมาตรการรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษกับแหล่งสาธารณูปโภคหลักของชุมชน
- ทำงานร่วมกับกรมตำรวจและรัฐบาลกลางในการสร้างความปลอดภัยให้กับชุมชน
- มีการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รัฐให้พร้อมรับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม

6. กฎหมายหรือระเบียบ

6.1 ความเสี่ยง

- การเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- การเปลี่ยนแปลงของขอบเขตอำนาจในการปกครอง
- ฯลฯ

6.2 ความสูญเสีย

- รายรับลดลง
- ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น
- เพิ่มขึ้นตอนในการปฏิบัติงาน
- ลดเวลาการให้บริการของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ค่าปรับและบทลงโทษอื่นจากระเบียบที่เปลี่ยนแปลง
- ขอบเขตของการบริหารอาจลดลง อันอาจเกิดผลเสียกับชุมชน



6.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- เตรียมมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลง

7. สถานะเศรษฐกิจ

7.1 ความเสี่ยง

- เศรษฐกิจฝืดเคือง
- ภาวะเงินเฟ้อ
- อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น
- ฯลฯ

7.2 ความสูญเสีย

- ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น
- งบประมาณที่ได้รับลดลง
- การโยกย้ายแรงงาน

7.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- มีมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- มีการสำรองวัตถุดิบที่จำเป็น
- ใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำ hedging สำหรับความเสี่ยงทางราคา

8. กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ

8.1 ความเสี่ยง

- การดำเนินงานและการบริการพื้นฐานขององค์กร
- ความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารภายในและกับชุมชน
- เครื่องจักร อุปกรณ์ และยานพาหนะ
- การคมนาคม
- แหล่งสันชนาการที่รัฐเป็นผู้ให้บริการ เช่น สวนหย่อม สวนสัตว์ เป็นต้น
- สถาบันการศึกษา
- การรักษาความปลอดภัยในชุมชน
- การบริการด้านสาธารณสุข
- การบริการทางสังคม เช่น บ้านพักคนชรา สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน เป็นต้น
- การสาธารณสุข
- การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล
- อาคารสถานที่ราชการ เช่น ที่จอดรถ



- ศาสตัตยุตติธรรม
- การกำจัดกากของเสียมลพิษ
- ฯลฯ

8.2 ความสูญเสีย

- ความรับผิดชอบการบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถานที่ราชการ
- ความรับผิดชอบการบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในที่สาธารณะ เช่น ถนนชำรุด ทางเดินเท้าเป็นหลุมเป็นบ่อ ฝาท่อชำรุด เป็นต้น
- ความรับผิดชอบการบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถานที่ก่อสร้างของทางราชการ
- ความรับผิดชอบการบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน จากส่วนของการบริการ เช่น การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าปราบปรามเหตุร้ายเป็นเหตุให้เกิดการบาดเจ็บและสูญเสียทรัพย์สินของประชาชนผู้บริสุทธิ์
- ความรับผิดชอบจากการไม่ให้ความเป็นธรรมในสังคมกับบุคคลบางกลุ่ม เช่น คนสูงอายุ คนที่มีเชื้อชาติอื่นที่ไม่ใช่เชื้อชาติไทย หรือการบริการของภาครัฐที่ไม่ให้ความเป็นธรรมกับเพศหญิง เป็นต้น
- ความรับผิดชอบการบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน บนรถบริการสาธารณะ
- อาหารเป็นพิษ
- โรคระบาด
- มลพิษต่อสิ่งแวดล้อม
- ความรับผิดชอบการบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถาบันการศึกษาของรัฐ

8.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- จัดจ้างเจ้าหน้าที่รัฐที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูงสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย
- พยายามกระตุ้นและเน้นย้ำให้เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- มีการฝึกอบรมที่จำเป็นและเหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของสถานที่ อาคาร ที่สาธารณะต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการซ่อมแซมสิ่งของที่พบว่าสึกหรอและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุโดยเร็ว
- มีมาตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับทรัพย์สินของราชการ
- มีการควบคุมปริมาณการใช้สารพิษในชุมชน



- บังคับใช้กฎหมายด้านมาตรฐานความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม
- ตรวจสอบเครื่องจักร และอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่รัฐในการให้บริการกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน
- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัย และวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- จัดเก็บข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของชุมชน

9. การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก

9.1 ความเสี่ยง

- การพึ่งพิงสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ จากส่วนกลาง
- การพึ่งพิงวัตถุดิบและทรัพยากรที่จำเป็นจากภายนอก เช่น น้ำมัน อาหาร และ ยา
- การพึ่งพิงการให้บริการจากภายนอก เช่น การบรรเทาสาธารณภัย
- การพึ่งพิงความช่วยเหลือจากภายนอก

9.2 ความสูญเสีย

- ขาดแคลนสาธารณูปโภค
- ขาดแคลนการบริการที่จำเป็น
- ขาดแคลนความช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยขึ้น
- การบาดเจ็บและสูญเสียทรัพย์สินของประชาชน

9.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- มีมาตรการรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแบบเฉียบพลัน
- กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเมื่อเกิดการขาดแคลนอาหาร และเครื่องสาธารณูปโภค
- ทำสัญญาซื้อขายระยะยาวสำหรับสินค้าและวัตถุดิบที่จำเป็นต่อประชาชนในจังหวัดที่ราคาคงที่
- การสร้างสัมพันธ์ที่ดีและทำสัญญาความร่วมมือในการณีเกิดเหตุภัยพิบัติกับจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ใช้บริการจากผู้ขายมากมาย ไม่ควรพึ่งพิงผู้ประกอบการเพียงรายเดียว

10. ความสูญเสียทางทรัพย์สิน

10.1 ความเสี่ยง

- ไฟไหม้อาคารสถานที่ราชการ
- อุบัติเหตุที่เกิดกับรถบริการสาธารณะ



- ภัยที่เกิดกับทรัพย์สินสาธารณะ เช่น ทางเดินเท้า สะพาน ป้ายจราจร
- ภัยที่เกิดกับข้อมูลขององค์กร และข้อมูลจังหวัด
- ภัยที่เกิดกับทรัพย์สินของราชการ
- ภัยที่เกิดกับต้นไม้สาธารณะ
- ฯลฯ

10.2 ความสูญเสีย

- ทรัพย์สินสูญเสียโดยสิ้นเชิง
- ทรัพย์สินชำรุดเสียหาย
- ต้นทุนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา
- ความสูญเสียทางอ้อมจากทรัพย์สินที่ทางราชการเคยได้รับค่าเช่า
- ความสูญเสียต่อชุมชนสถาน
- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางราชการเช่าซื้อ
- ความสูญเสียต่อระบบคอมพิวเตอร์
- ความสูญเสียต่อข้อมูลขององค์กรและข้อมูลจังหวัด
- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินสาธารณะ
- ค่าใช้จ่ายในการกำจัดกากของเสียมลพิษ

10.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- การติดตั้งระบบป้องกันภัย เช่น เครื่องดักจับควัน เครื่องพรมน้ำ
- การติดตั้งและหมั่นตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ในการดับเพลิง
- การตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของสถานที่ราชการ และ สถานที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ
- ตรวจสอบปริมาณน้ำสำรองที่มี
- ตรวจสอบประสิทธิภาพและการทำงานของเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ
- เก็บสำรองข้อมูลสำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ซักซ้อมการอพยพหนีภัยเป็นระยะ
- ให้ความรู้เจ้าหน้าที่รัฐในการปฏิบัติงานภายใต้ความระมัดระวังต่อภัยที่จะเกิดต่อทรัพย์สิน
- ซื่อประกันภัย

11. การใช้เทคโนโลยี

11.1 ความเสี่ยง

- คอมพิวเตอร์เมนเฟรม
- ระบบเครือข่าย



- เครื่องคอมพิวเตอร์
- อินเทอร์เน็ต
- อีเมลล์
- เว็บไซต์
- โทรศัพท์มือถือ
- เครื่องโทรสาร
- ฯลฯ

11.2 ความสูญเสีย

- ความสูญเสียทางกายภาพที่เกิดกับอุปกรณ์โดยตรง
- การสูญเสียข้อมูลจากความผิดพลาดของระบบ หรือความประมาทของคน
- การละเมิดข้อมูลส่วนตัว
- การใช้อีเมลล์ของเจ้าหน้าที่รัฐที่ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร
- เนื้อหาในเว็บไซต์ขององค์กรอาจก่อให้เกิดความรับผิดทางกฎหมาย เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- การถูกขโมยข้อมูลโดย hackers
- การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อการบันเทิงส่วนตัว ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนลดลง
- การละเมิดสิทธิในการใช้ซอฟต์แวร์
- การขาดแคลนซอฟต์แวร์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- การลงทุนในเทคโนโลยีที่เกิดความจำเป็น
- การบริการหยุดชะงักจากปัญหาที่เกิดกับเทคโนโลยี
- ธุรกิจทรุดตัวจากระบบออนไลน์

11.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- เก็บข้อมูลที่สำคัญสำรองไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- จัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีในที่ที่เหมาะสมและเสี่ยงต่อความสูญเสียน้อย
- การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์
- การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล เช่น การใช้ password ในการเข้าใช้ข้อมูลที่สำคัญ
- การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- วางระเบียบการใช้อีเมลล์ที่เหมาะสม
- กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์



- พยายามควบคุมระบบเครือข่ายผ่านศูนย์กลาง

12. แรงงาน

12.1 ความเสี่ยง

- เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- อาสาสมัคร
- ลูกจ้างชั่วคราว
- นโยบายการจ้างงาน
- อุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
- ฯลฯ

12.2 ความสูญเสีย

- ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี
- ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างต่างด้าว
- ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างอื่นที่ผิดกฎหมาย
- การว่างงานที่สูงจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- การโยกย้ายแรงงาน
- ความรับผิดชอบของรัฐต่อการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ความรับผิดชอบของรัฐต่อการกระทำของอาสาสมัคร

12.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ร่างกฎระเบียบข้อบังคับในการจ้างงานอย่างละเอียดและชัดเจน และบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างมาตรฐานความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในสถานที่ราชการ และสถานประกอบการของเอกชน
- การบังคับใช้กฎหมายแรงงานกับการจ้างงานของนายจ้างในจังหวัด
- กระตุ้นให้ภาคเอกชนเห็นความสำคัญของการอบรมพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อลดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
- ตรวจสอบความคุ้มครองในเรื่องการประกันสุขภาพของพนักงานในภาคเอกชน
- กำหนดขอบเขตงานและความรับผิดชอบของภาครัฐสำหรับอาสาสมัครให้ชัดเจน



ทั้งหมดนี้เป็นเพียง checklist ที่จะช่วยให้ท่านได้เริ่มคำนึงถึงความเสี่ยงจากแหล่งที่มาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ท่านควรเพิ่มเติมรายการความเสี่ยง ความสูญเสีย และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ท่านเผชิญ ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นท่านควรใช้เวลากับขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้รายการความเสี่ยงที่องค์กรท่านเผชิญให้ครบถ้วนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จากนั้นท่านจึงจะสามารถประเมินความเสี่ยงแต่ละรายการได้อย่างสบายใจว่าท่านไม่ได้หลงลืมความเสี่ยงรายการใดไป เพราะอย่างที่เคยกล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่า ความเสี่ยงใดก็ตามที่ท่านไม่ได้ทำการระบุไว้ คือความเสี่ยงที่ท่านจะไม่ได้ประเมิน และไม่ทำการจัดการกับความเสี่ยงนั้น บางท่านอาจจะคิดว่าความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจไม่จำเป็นต้องระบุ แต่แท้จริงแล้วความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจนำไปสู่หรือเพิ่มโอกาสการเกิดความเสี่ยงอื่นที่ส่งผลต่อความสูญเสียที่มหาศาลได้





ฝากไว้ให้จดจำ



เห็นหรือยังว่าการบริหารความเสี่ยง
ไม่ยากเลย หากมีกระบวนการคิด
ที่เป็นระบบ

6 เมื่อท่านได้ลองระบุความเสี่ยงขององค์การท่านและประเมินความเสี่ยง
เหล่านั้นแล้ว ท่านสามารถลองกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงกับความ
เสี่ยงที่ท่านจะดำเนินการจัดการก่อน นั่นคือความเสี่ยงที่ตกอยู่ในพื้นที่สีแดง
หรือสีส้มบนแผนภูมิความเสี่ยง หากองค์การท่านไม่เคยดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาก่อน
ท่านอาจจะเริ่มบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นที่สีแดงก่อน เมื่อท่านมีประสบการณ์การบริหาร
ความเสี่ยงมากขึ้น ท่านจะเข้าใจวิธีการในขั้นตอนต่างๆ และมีความมั่นใจมากขึ้นในการ
บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เมื่อท่านมีความมั่นใจแล้ว ท่านจะขยับลงมา
ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในพื้นที่สีส้มย่อมเป็นเรื่องที่ง่ายมากขึ้น หลักการในการเลือกวิธี
การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมก็คือ วิธีการนั้นจะต้องสามารถลดความถี่และความรุนแรง
ของความสูญเสีย นั่นคือ ความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการแล้วควรจะเลื่อนตำแหน่งจากพื้นที่สี
แดงมาอยู่ในพื้นที่สีส้ม เป็นต้น และวิธีการนั้นจะต้องเป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง
กว่าประโยชน์ที่จะได้รับ



เอกสารอ้างอิง

1. ก้องกิติ พุสวัสดี และพรเทพ อนุสรณิตินสาร (มปท). การบริหารความเสี่ยงในบริบทภาครัฐ. มปป.
2. ปิยวดี โชวิฑูรกิจ (2551) เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารความเสี่ยงสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันที่ 23 กันยายน 2551
3. นฤมล สอาดโหม (2550) การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด
4. นฤมล สอาดโหม, บุษกร วัชรศิริโรจน์, และวาสิตา บุญสาธ (2551). คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด
5. ชีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (มปท). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง บทบาทของผู้บริหาร ในการปกครองและแก้ไขกรณีพิพาททางปกครอง
6. สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีโน พับลิชชิง (ประเทศไทย) จำกัด
7. สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง. คู่มือและเทคนิคการบริหารราชการสมัยใหม่
8. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (มปท). ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544.
9. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2551) นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551.
10. Ayyub, Bilal M. (2003). Risk Analysis in Engineering and Economics. CRC Press
11. Blanchard, Benjamin S. (2004). System Engineering and Management, John Wiley
12. IMD, IMD World Competitiveness Yearbook, 2007-2008.



เอกสารแนะนำอ่านเพิ่มเติม

1. A Risk Management Standard (2002), Published by The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector.
2. Bartoo, G. (2003), Regulatory Issues, Risk Management, IEEE Engineering in Medicine and Biology Magazine, July/August.
3. Chapman, R. (2006), Simple tools and techniques for Enterprise Risk Management, John Wiley and Sons.
4. Crawford, M. and Stein, W. (2004), Risk Management in UK local authorities: the effectiveness of current guidance and practice, The International Journal of Public Sector Management, Vol.17, No.6, pp. 498-512.
5. Harman, E. (1994), Accountability and challenges for Australian Governments, Australian Journal of Political Science, Vol.29, p.6.
6. HEFCE (2005), Risk Management in Higher Education : A guide to good practice, prepared for HEFCE by Pricewaterhouse Coopers, Higher Education Funding Council for England.
7. Orange Book (2004), Management of Risk-Principles and Concepts, HM Treasury.



เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติม

<http://www.airmic.com>

<http://www.riskmanagement.com.au/>

[http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF-Manuscript/\\$file/COSO-Manuscript.pdf](http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/vwWebResources/PDF-Manuscript/$file/COSO-Manuscript.pdf)

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Risk_Management/



อริทธานคัพทการบรหการความเลื่อง (Risk Management)

Financial Risk (ความเลื่องทางด้านการเงิน) หมายถึง ความเลื่องอันเนื่องมาจากการไม่มีเงินเพียงพอที่จะใช้ในการหมุนเวียน การขาดแคลนเงินทุนในการหมุนเวียน หรือการที่ลูกค้าหลักเกิดเปลี่ยนหรือหันไปใช้บริการคู่แข่งแทน หรือการนำเอาเงินที่มีไปใช้กับอุปกรณ์หรือเครื่องจักรมากเกินไป

Human Risk (ความเลื่องทางด้านบุคลากร) หมายถึง ความเลื่องที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานในโครงการรวมทั้งผู้บริหารโครงการลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด

Individual Risk (ความเลื่องระดับบุคคล) หมายถึง การที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ (Accident) ความปลอดภัย (Safety) และสุขภาพ (Health) โดยจะนำหลักการด้านการจัดการเวลาการปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้

Market Risk (ความเลื่องทางด้านตลาด) หมายถึง ความเลื่องที่สินค้าหรือบริการเกิดความล้มเหลวหรือไม่ได้รับการยอมรับในตลาด

Operational Risk (การบริหารความเลื่องระดับการดำเนินงาน) หมายถึง การบริหารความเลื่องที่เน้นการบริหารแผนงานหรือโครงการ (Program/Project Risk) ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การหาเส้นทางวิกฤต หรือ CPM (Critical Path Method) โดยนำมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการทบทวนและการประเมินโครงการที่รู้จักกันดีว่า PERT (Program Evaluation and Review Technique) และการจัดทำผังแสดงระยะเวลาของกิจกรรม (Gantt Chart) ในส่วนของความเลื่องในงานประจำ (Routine Work)

Organization Risk (ความเลื่องระดับองค์กร) หมายถึง ความเลื่องระดับองค์กรจะมุ่งเน้นที่ความเลื่องเชิงนโยบาย (Policy Risk) ทำให้องค์กรภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Public Participation) และการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอิสระ (Non-profit Organizations) เพื่อช่วยในการจัดทำนโยบายต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดการยอมรับ ผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง



Post-loss Objectives (วัตถุประสงค์ความเสี่ยงหลังความสูญเสีย) หมายถึง การจัดตั้งวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสีย ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดจากความสูญเสียต่อองค์การ อันรวมถึงแผนการเยียวยาความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสดหลังเกิดความสูญเสีย และโอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย

Pre-loss Objectives (วัตถุประสงค์ความเสี่ยงก่อนความสูญเสีย) หมายถึง การจัดตั้งวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสีย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์การเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์การ การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการทำประกันภัย ต้นทุนในการทำการจัดจ้างผู้รับเหมาโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียยังรวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความกังวลของผู้บริหารและบุคลากรก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย เพราะความกลัวและความกังวลที่สูงมากไปอาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ลดลง

Project Risk (ความเสี่ยงโครงการ) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของโครงการ

Project Risk Management (การบริหารความเสี่ยงโครงการ) หมายถึง กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

Risk (ความเสี่ยง) หมายถึง ความไม่แน่นอน (หรือโอกาส) ที่อาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



Risk Avoidance (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) หมายถึง การจัดการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย ทั้งนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้วเมื่อพบว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจึงหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับกิจกรรมความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความต้านทานต่อความเสี่ยงนั้นต่ำมาก จึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้นทั้งๆ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือไม่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้จึงอาจนำมาซึ่งการเสียโอกาสในการสร้างรายได้ และทำกำไร หรือสร้างชื่อเสียงแก่องค์กรได้

Risk Awareness Culture (การสร้างวัฒนธรรมการตระหนักถึงความเสี่ยง) หมายถึง การใช้ระบบการเอาผิด อันเป็นกลไกในการลงโทษ หรือความรับผิดชอบต่อการกระทำผิดที่ซ้ำซากนั้น ๆ เพื่อให้พฤติกรรมเหล่านั้นหมดไปจากองค์กร

Risk Control (การควบคุมความเสี่ยง) หมายถึง การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือควบคุมความสูญเสีย การวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น

Risk Management (การบริหารความเสี่ยง) หมายถึง กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ และบุคลากรมีส่วนร่วม โดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร และเป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อที่จะบรรลุเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Risk Matrix (ตารางการประเมินความเสี่ยง) หมายถึง การประยุกต์ใช้ ตาราง BCG (Boston Consulting Grid) ในการสื่อสารระดับความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่ความเสี่ยง (เหตุการณ์) น่าจะเกิดขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ตารางการประเมินความเสี่ยงนั้น

Risk Ownership (การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง) หมายถึง การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยงเพื่อการติดตามแผนการนั้นจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



Risk Profile (ฐานข้อมูลจัดเก็บด้านความเสี่ยง) หมายถึง ฐานข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงการหาฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในรอบต่อไป

Risk Retention (การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง) หมายถึง ความเสี่ยงที่หากเราได้วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าความเสี่ยงนั้นไม่มีวิธีการใดเลยที่เหมาะสมในการจัดการนอกจากรับเอาไว้เอง เราจึงเป็นผู้เลือกรับความเสี่ยงนั้นเอาไว้เองโดยที่เรารู้ว่าความเสี่ยงนั้นมีอยู่ เราจึงจะมีการเตรียมแผนที่จะควบคุมความสูญเสียเอาไว้

Risk Transference (การถ่ายโอนความเสี่ยง) หมายถึง ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น

Technical Risk (ความเสี่ยงทางด้านเทคนิค) หมายถึง ความเสี่ยงที่ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือการปฏิบัติการของระบบทางเทคนิคที่อาจเกิดความผิดพลาดได้





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.

