

เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ดร.พรภัทร อินทรพรพัฒน์
รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

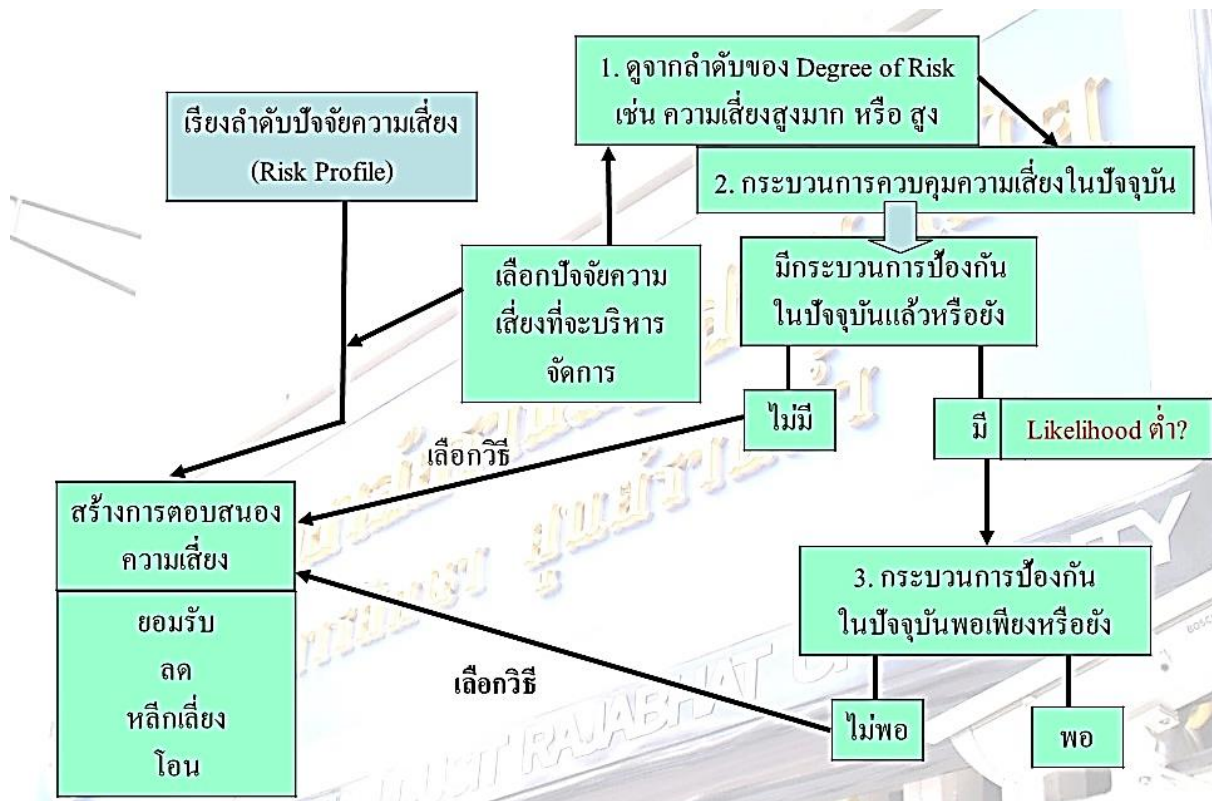
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการบริหารองค์กรโดยเน้นการใช้กลยุทธ์เพื่อบริหารผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในเชิงป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมากกว่าการแก้ปัญหาจากความเสียหายในภายหลัง จึงถือเป็น “การบริหารเชิงอนาคต (Future Management)” ที่ใช้สำหรับการเสริมจุดแข็งและปิดจุดอ่อนของการดำเนินงานตามเป้าหมาย (Target) ของเป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ในอนาคตทุกๆ ยุทธศาสตร์ เนื่องจากการดำเนินงานตามปกติขององค์กรจะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก แต่การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นการปิดจุดอ่อน (ความเสี่ยง) ที่จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ยง และปรับกลยุทธ์ให้เปลี่ยนเป็นแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม (Action Plan) และบรรจุไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป จึงเห็นได้ชัดเจนว่า การบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) หรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร ควรจัดทำไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะทำให้้องค์กรสามารถกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลักดันให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ในทุกๆ ยุทธศาสตร์ได้ในระดับสูงยิ่งขึ้น

เมื่อกล่าวถึงความเสี่ยง (Risk) พบว่ามีความหมายโดยสากล คือ “เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้” (ในกรณีของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต สำนักงานตรวจสอบภายใน ให้คำนิยามของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ดังนี้ ความเสี่ยง คือ “เหตุการณ์ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย” ขณะเดียวกัน การบริหารความเสี่ยง คือ “การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดผลกระทบและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้”)

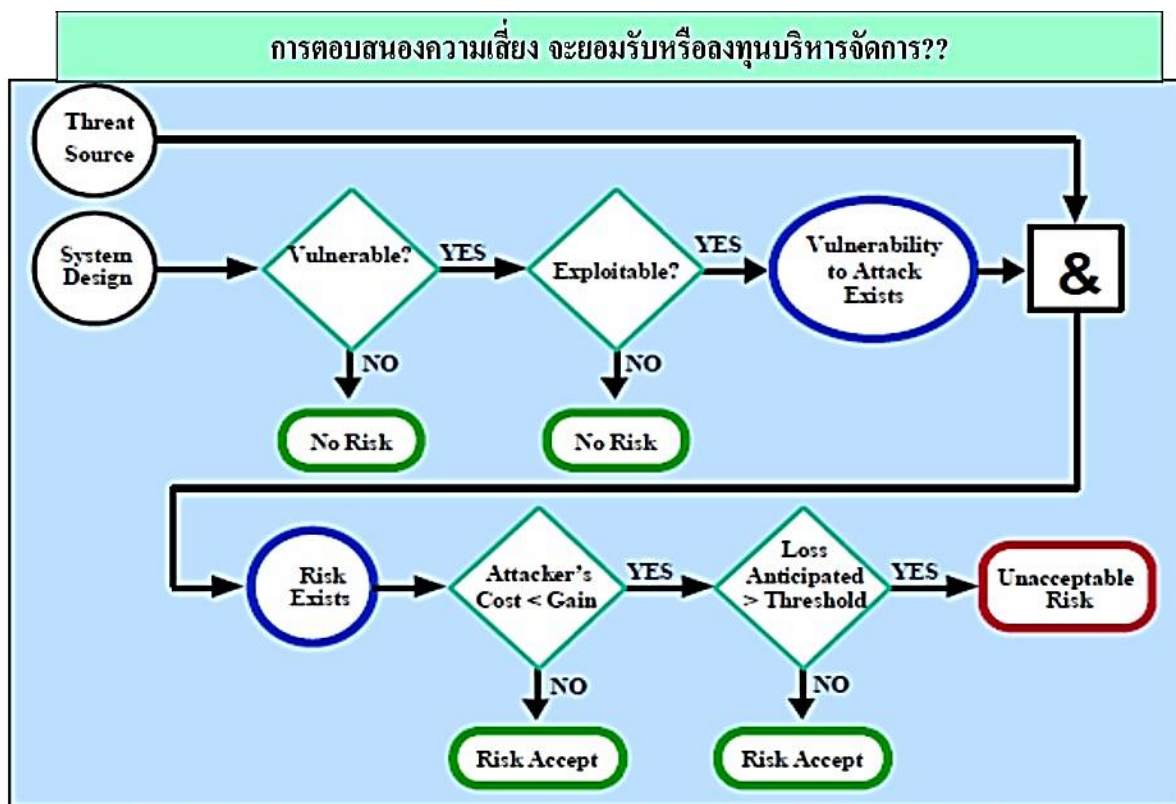
ดังนั้นการระบุความเสี่ยงของแต่ละองค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ทิศทางในอนาคตขององค์กรเพื่อรับทราบเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรที่เป็นรูปธรรม ซึ่งทิศทางขององค์กรในอนาคตนั้น เราสามารถวิเคราะห์ได้ตั้งแต่ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแม้กระทั่งแผนปฏิบัติการที่ใช้ผลักดันแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ อย่างไรก็ตาม องค์กรในยุคปัจจุบันที่ใช้การบริหารตามหลักการ Balanced Scorecard ต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจึงควรนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าวมาเป็นฐานในการค้นหาความเสี่ยงนั้นๆ (ความเสี่ยงที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์มี 4 ประเภท คือ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2) การเงิน (3) การปฏิบัติงาน (กระบวนการทำงาน) และ (4) ความเสี่ยงจากกฎระเบียบ กฎหมาย อย่างไรก็ตาม ประเภทความเสี่ยงก็สามารถปรับเปลี่ยนไปตามบริบทขององค์กรได้ เช่น องค์กรภาคเอกชนต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงจากฐานตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Risk) เป็นสำคัญ ส่วนองค์กรภาครัฐต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กลายเป็นอุปสรรคในการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก หรือ องค์กรทางการศึกษา ก็ต้องคำนึงถึงความ

เสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจทางการศึกษาด้วยเช่นกัน ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะต้องสะท้อนและสอดคล้องกับภาพอนาคตขององค์กรที่ทำนายและเป็นไปได้ขององค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้องค์กรเมื่อพบความเสี่ยงแล้ว ยังต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น หรือ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่เป็นรูปธรรมพอที่จะค้นคิดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงได้ (ยอมรับ ลด หลีกเลี่ยง และโอนความเสี่ยง) มิเช่นนั้นการวิเคราะห์จะไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ของการป้องกันความเสี่ยงที่ตรงกับปรากฏการณ์จริงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งความจริงนั้น ปัจจัยเสี่ยงมีทั้งภายนอกและภายในองค์กร แต่ปัจจัยเสี่ยงที่น่าจะสอดคล้องกับการบริหารเชิงอนาคตมากที่สุด คือ ปัจจัยภายนอก หรือ ปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยสมบูรณ์ (สอดคล้องกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปีการศึกษา 2559) ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ กฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงกลยุทธ์ของคู่แข่งในตลาด เป็นต้น ซึ่งจากการที่องค์กรควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ไม่สมบูรณ์ องค์กรจึงควรสร้างกลยุทธ์เพื่อป้องกันผลกระทบจากปัจจัยภายนอกดังกล่าว แต่ที่สำคัญการตัดสินใจลงทุนบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่า ปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรจริง (Impact) และ ปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสเกิดขึ้นในระดับสูง (Likelihood) จนทำให้ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk = Impact x Likelihood) สูงพอที่จะเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อป้องกันปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพราะถ้าไม่คุ้มค่าในการลงทุน เช่น โอกาสเกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่อตัวชี้วัดขององค์กรค่อนข้างต่ำ องค์กรอาจจะเลือกยอมรับความเสี่ยงให้ตกค้างอยู่ในองค์กรได้ (การยอมรับ อาจเกิดจากเหตุผลอื่น เช่น ระดับความเสี่ยงสูง แต่ต้นทุนในการบริหารมากกว่าประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับในการบริหารความเสี่ยง หรือ คาดการณ์ว่า ระดับความเสี่ยงจะลดลงไปเองจากปัจจัยภายนอก (ภาพที่ 2))

นอกจากนั้น การตัดสินใจจะเลือกบริหารความเสี่ยงใดนั้น ต้องมาจากการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นสำคัญ โดยต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์หรือวิธีการป้องกันขององค์กรที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน เพราะถ้ามีกลยุทธ์ป้องกันที่สมบูรณ์แล้ว (เช่น เมื่อใช้แล้วสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงได้โดยสมบูรณ์) ก็ไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างกลยุทธ์ใหม่ แต่ถ้ากลยุทธ์เดิมยังป้องกันได้ไม่สมบูรณ์ ยังเกิดความเสี่ยงตกค้าง (Residual Risk) ก็ต้องปรับปรุงวิธีการบริหารความเสี่ยงใหม่ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งสุดท้ายแล้ว แม้การวิเคราะห์จะเริ่มจากปัจจัยภายนอก แต่องค์กรก็ต้องกลับมาพิจารณาค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการต่างๆ (Vulnerable) ขององค์กรที่ทำให้ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (ความเสี่ยง) ต่อเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด (U.S. Department of Commerce, 2010) เช่น ถ้าองค์กรแห่งหนึ่งมีเป้าหมายให้บุคลากรสายวิชาการสามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แต่อาจไม่บรรลุเป้าหมายจากปัจจัยเสี่ยงภายนอก เช่น การที่ภาครัฐปรับเปลี่ยนกฎระเบียบในการยื่นผลงานวิชาการที่มุ่งเน้นการวิจัยมากขึ้น ถ้าวิเคราะห์โอกาสแล้วมีโอกาสเป็นไปได้สูง และการปรับเปลี่ยนครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรข้างต้นสูง องค์กรก็จะตัดสินใจลงทุนบริหารปัจจัยเสี่ยงนี้ แต่สุดท้ายองค์กรก็ต้องพิจารณาว่าในปัจจุบันมีกลยุทธ์ป้องกันผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนี้หรือไม่ หรือถ้ามีแล้ว คาดว่าสมบูรณ์หรือยัง ถ้ายังไม่สมบูรณ์มีจุดอ่อนในกระบวนการใด ขั้นตอนใด ก็ต้องนำเสนอกลยุทธ์ในการปรับกระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ และกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีเป้าหมายจะลดระดับความเสี่ยงลงให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้ตามแผน (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์เพื่อตอบสนองการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2 การตัดสินใจขององค์กรในการยอมรับความเสี่ยง

ที่มา: U.S. Department of Commerce (2010)

นอกจากการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงแล้ว ในปัจจุบันมาตรฐานของการบริหารความเสี่ยงในระดับสากลจะต้องเป็นไปตามหลักการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ซึ่งองค์กรต้องมีขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงดังนี้ (จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์, 2553)

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ในการบริหารความเสี่ยง
- 3) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
- 6) กำหนดกิจกรรมควบคุมในแผนปฏิบัติการ (Control Activities)
- 7) จัดทำสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากร (Information & Communication)
- 8) ติดตามประเมินผลระดับความเสี่ยง (Monitoring) ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผน

จึงสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนั้น องค์กรที่จัดทำต้องเชื่อมโยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ (แผนกลยุทธ์) หรือ ทิศทางที่เป็นรูปธรรมขององค์กรที่ต้องการบรรลุในอนาคตเข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ยงเพื่อช่วยผลักดันผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องเชื่อมโยงการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดอ่อนของขั้นตอนในแต่ละกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงนั้นๆ ร่วมไปกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงที่ใช้ป้องกันในปัจจุบันด้วยเช่นกัน นอกจากนี้องค์กรควรเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้าสู่เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอื่นๆ เช่น การจัดการความรู้ การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ หรือระบบการพัฒนาคุณภาพการบริการ เป็นต้น เพื่อปรับระบบพัฒนาองค์กรให้มีเป้าหมายในการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และลดความเสี่ยงขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างหรือปรับปรุงกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการของการบริหารความเสี่ยงให้สามารถลดระดับความเสี่ยงต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์. 2553. การประยุกต์ COSO เพื่อวางแผนทางการตรวจสอบหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ

เทคโนโลยี. วารสารบริหารธุรกิจ. 33 (128): 22-33

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554. **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด PMQA ปีงบประมาณ 2554.** กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. 2560. **กฎบัตรการตรวจสอบภายใน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2560.** สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

U.S. Department of Commerce. 2010. **Risk Management Guide for Information Technology Systems.** National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce.