

Reference

- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พพิณวารัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. 2558. เอกสารจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ 57
- งานบริหารความเสี่ยง คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. 2557. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร COSO ERM & Fundamental of Risk Management
- ดร. ภาณุ เชาว์ปรีชา. 2558. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงองค์กร ของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หัวข้อการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน



ฉบับต่อไป.....



“เครื่องมือการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา : ศ.คลินิก นพ.พรชัย มูลพฤกษ์

บรรณาธิการ : นายปฏิภาณ แซ่หลิม

เรียบเรียง : น.ส.วิรงรอง ภูวิชัย

ออกแบบ : น.ส.พิกุล ไสเจยยะ

จดหมายข่าวด้านบริหารความเสี่ยง

RISK LETTER

ฉบับที่ 2 ปี 2559

- ➔ จุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยงคณะฯ
- ➔ การค้นหาความเสี่ยงและแหล่งที่มาของความเสี่ยง
- ➔ การประเมินความเสี่ยงเพื่อเลือกความเสี่ยงที่สำคัญมาจัดการ



จุดเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยงคณะฯ

ในฉบับที่แล้วผู้อ่านได้ทราบถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไปแล้วในฉบับนี้จึงจะขอกล่าวถึงการค้นหาความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทุกท่านเข้าใจการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงหรือหากเกิดขึ้นและผลความเสียหายที่เกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

สำหรับการบริหารความเสี่ยงของคณะฯ ได้นำเอานโยบายด้านบริหารความเสี่ยงจากศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล มาปรับใช้และเพื่อให้การดำเนินการมีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย คณะฯจึงนำกรอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM มาใช้ในการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง



COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission Enterprise Risk Management)



การค้นหา ความเสี่ยงและแหล่งที่มาของความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงควรเริ่มจาก การค้นหาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาความเสี่ยง จึงมีการกำหนดประเภทของความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO Internal control และ ERM ร่วมกับบริบทขององค์กร ประเภทของความเสี่ยงหลักที่พบในองค์กรส่วนใหญ่ มีดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งความเป็นไปไม่ได้ของแผนกลยุทธ์หรือการไม่สามารถบรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้ซึ่งล้วนเป็นที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานหรือกระบวนการทำงาน หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ความเสี่ยงนี้ส่วนใหญ่จะพบมากที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบ สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กรหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านงบประมาณขององค์กรภาครัฐ อย่างไรก็ตามแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการเงินมาจาก 3 ด้านหลักๆ ดังนี้ 1.ราคาตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน 2.การกระทำของกิจการอื่นๆ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น เช่น ผู้ขาย ลูกค้า คู่ค้า 3.การกระทำภายในองค์กร ความล้มเหลวของการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะส่วนที่เกิดจากบุคลากร กระบวนการระบบงาน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และ/หรือกฎหมายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร หากมีการละเมิด ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม ปัจจัยที่เป็นสัญญาณเตือนว่าอาจเกิดความเสี่ยง คือการที่กฎระเบียบ หรือแนวทางการดำเนินงานถูกตีความมากกว่า 1 ทาง หรือมีบุคลากรไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ครบ

ในการพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยงนั้นควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน เช่น แผนยุทธศาสตร์ กฎระเบียบ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย สภาพภูมิอากาศ โรคระบาดและอื่นๆ ส่วนใหญ่องค์กรมักพิจารณาเพียงแคปัจจัยภายในโดยละเลยปัจจัยภายนอก ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน



การประเมินความเสี่ยงเพื่อเลือกความเสี่ยงที่สำคัญมาจัดการ

เมื่อทราบความเสี่ยง องค์กรควรประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดความสำคัญก่อนหลังในการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งช่วยกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ในการประเมินความเสี่ยงควรพิจารณา ดังนี้

- สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง เพื่อช่วยในการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงได้ถูกต้อง
- ระดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการประเมินว่าความเสี่ยงใดสำคัญมากน้อย หรือเร่งด่วนเพียงใด ในแต่ละองค์กรจะมีการกำหนดเกณฑ์ในแต่ละระดับที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม หรือตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สำหรับระดับความเสี่ยงนั้นนิยมแบ่งเป็น 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด โดยในการประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจาก 2 มิติดังนี้

➢ โอกาสเกิด Likelihood คือ ความถี่ที่มีโอกาสจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

➢ ผลกระทบ Impact คือ หากเกิดความเสี่ยงจะมีผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงใด

ระดับโอกาสเกิดและผลกระทบจะถูกนำมาพิจารณาร่วมกันใน Risk Map จึงทำให้ทราบว่าความเสี่ยงมีระดับความรุนแรงมากเพียงใด ควรดำเนินการจัดการความเสี่ยงใดก่อนหลัง

Risk Map

| โอกาสเกิด ผลกระทบ | น้อยมาก (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | สูง (4) | สูงมาก (5) |
|----------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| สูงมาก (5) | High | High | High | High | High |
| สูง (4) | High | High | High | High | High |
| ปานกลาง (3) | High | High | High | High | High |
| น้อย (2) | High | High | High | High | High |
| น้อยมาก (1) | High | High | High | High | High |

ในการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกเหนือจากการค้นหาความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้วการจัดการความเสี่ยงถือเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ

| ระดับความเสี่ยง | คำอธิบาย |
|-----------------------|--|
| สูงมาก (โซนสีแดง) | ความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการอย่างเร่งด่วน |
| สูง (โซนสีส้ม) | ความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้และควรจัดการอย่างเร่งด่วนรองลงมาจากความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง หากจัดการไม่ได้ความเสี่ยงอาจปรับระดับสูงขึ้น |
| ปานกลาง (โซนสีเหลือง) | ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง และกำกับดูแลมาตรการควบคุมที่มีอยู่ให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง |
| ต่ำ (โซนสีเขียว) | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมที่เพียงพอแล้วไม่จำเป็นต้องเพิ่มแผนการจัดการความเสี่ยง |



Risk Assessments