

คำนำ

บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีหน้าที่บริหารจัดการ ทำอากาศยาน ซึ่งมีทำอากาศยานในความรับผิดชอบทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ และทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ปัจจุบัน ทอท. มีผลการดำเนินงานที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา โดยในปีงบประมาณ 2558 ผลประกอบการของ ทอท. มีแนวโน้มเติบโตเป็นไปตามเป้าหมาย ความสำเร็จดังกล่าว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ ทอท. มีโครงสร้างองค์กร กรอบกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ ทอท. มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสนับสนุนยุทธศาสตร์ ขององค์กรในด้านต่างๆ

ในอนาคต ทอท. มีแนวโน้มต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แตกต่างจาก การเปลี่ยนแปลงในอดีต ซึ่งอาจส่งผลให้ ทอท. ต้องเผชิญกับความท้าทายต่อ การดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ เช่น ความเสี่ยงจากความเข้มงวดของหน่วยงานกำกับดูแล การบิน ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอการเติบโต ความเสี่ยงจากภัยพิบัติต่างๆ ตลอดจนความเสี่ยงที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของกิจการจากปัญหาความพร้อมด้านโครงสร้าง พื้นฐานของทำอากาศยานเพื่อรองรับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในอนาคตจึงมีความซับซ้อน ความเกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยงกับผู้บริหาร ส่วนงาน เครื่องมือ และกระบวนการบริหารจัดการด้านต่างๆ อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง โดย ทอท. จะต้องมีการนำประเด็นความเสี่ยงสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมาร่วมวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หลัก ของ ทอท. และผลักดันให้เกิดการบูรณาการในขั้นตอนการจัดทำแผนอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้กระบวนการต่างๆ สอดรับ เชื่อมโยงระหว่างการบริหาร ความเสี่ยงกับการจัดการด้านอื่นๆ เช่น การบริหารสัญญา การบริหารภาพลักษณ์องค์กร การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนและสิ่งแวดล้อม การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ มาตรฐานต่างๆ ที่ ทอท. จะต้องปฏิบัติตาม รวมถึงการบริหารความเสี่ยงของแผน การพัฒนาทำอากาศยานและโครงการต่างๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ก็เพื่อแสวงหาผลตอบแทนจากโอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ลดความสูญเสีย หรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ ทอท. และเพื่อตอบสนองต่อ นโยบายจากภาครัฐ ผู้ถือหุ้น ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มที่ได้รับผลกระทบ จากการดำเนินธุรกิจของ ทอท.อย่างสมดุล

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

กันยายน 2558

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้น จะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความไม่สงบทางการเมือง ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การถูกดำเนินทางกฎหมาย



โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ในเวลาที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น

เหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น เหตุแห่งความเสี่ยงมีหลายลักษณะต่างๆ กัน แสดงได้ดังภาพ



การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

จากคำจำกัดความข้างต้น สามารถสะท้อนหลักการสำคัญในการบริหารงาน โดยสรุปการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้

- *กระบวนการ* การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมาย มิใช่เป็นจุดหมายด้วยตนเอง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่ได้จำกัดสำหรับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานขององค์กร
- *เกิดจากบุคลากร* การบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงนโยบาย การสำรวจความคิดเห็นหรือเป็นเอกสาร แต่เกิดจากการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับขององค์กร
- *ประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร* ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร
- *นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร* การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปฏิบัติในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน รวมถึงการมองความเสี่ยง ในระดับภาพรวมขององค์กร
- *ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)* การบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อความสำเร็จของพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
- *ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล* การบริหารความเสี่ยงให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับหนึ่งแต่มิใช่การรับประกันโดยสมบูรณ์
- *การบรรลุวัตถุประสงค์* การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือในหลายเรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการที่เป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ได้แก่ COSO ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) เป็นแนวคิดการจัดการความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการที่ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่าองค์กรต่างๆ ดำรงอยู่เพื่อสร้างและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรต้องประสบกับความไม่แน่นอน (หมายความถึงการไม่สามารถระบุโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และ

ผลกระทบที่จะตามมาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งความไม่แน่นอนนี้มี ส่วนช่วยสร้าง ตำรารักษาไว้หรือทำลายคุณค่าขององค์กร ความไม่แน่นอนอาจเป็น ความเสี่ยงที่ผลกระทบเชิงลบโดยไปลดมูลค่าหรือเป็นโอกาสที่ให้ผลกระทบเชิงบวก โดยไปเพิ่มมูลค่า ดังนั้น ในการสร้างเสริมมูลค่าสูงสุดให้แก่องค์กรผู้บริหารขององค์กร มีหน้าที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายการเจริญเติบโต เป้าหมายผลตอบแทน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านทาง การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์

ข้อดีของการที่มีการจัดการความเสี่ยงคือ ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ช่วยให้การตัดสินใจตอบสนอง ต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ช่วยลดเหตุการณ์อันไม่คาดคิดและความสูญเสียที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการตอบสนองความเสี่ยงในองค์กรรวมให้ดีขึ้น ช่วยเสริมการดำเนินงานเชิงรุกในกรณีที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ เป็นโอกาสทางธุรกิจและ ช่วยในการบริหารเงินทุนให้ดีขึ้นทั้งแหล่งที่มาและแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน

การดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กรก็เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้ วางไว้ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานมักจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ (หมายถึงความถึงความไม่แน่นอนที่ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ จะเกิดขึ้นเมื่อไร และมีผลกระทบมากเพียงใด) ที่หลากหลายซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่างๆ ดังกล่าวอาจเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสในสถานการณ์ เช่นนี้ การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้ โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับ หน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจ โดยกระบวนการบริหารงานองค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การบ่งชี้เหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามผล



ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร :
Committee of Sponsoring Organizations of
The Treadway Commission

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญา และวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้



- ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านปฏิบัติงาน (Operation) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำอะไร

- ด้านการรายงาน (Reporting) เกี่ยวข้องกับรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การดำเนินธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น



ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่อยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการปองชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหรต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงขององค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)



หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

- การหลีกเลี่ยง (Terminate) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- การร่วมจัดการ (Transfer) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

- *การลด (Treat)* การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- *การยอมรับ (Take)* ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วนถูกต้อง และมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง

นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้อุบัติการณ์ที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดการสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น



การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน โดยข้อมูลในอดีตจะเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบทานตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

8. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยง

สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที



และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยควรคำนึงถึงการรายงานในรูปแบบที่สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกัน

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง



เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มีฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่ผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

2. การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงคือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน

ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติ

มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้น

ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง

กับยุทธศาสตร์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจ

ต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

ต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิด

การยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง

กรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการขององค์กร



6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงเหลือน้อยอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้การวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

7. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน



ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง

1. การนำการบริหารความเสี่ยงมาให้เป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้ รวมถึงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุน และการบริหารโครงการ
3. การบริหารความเสี่ยงควรครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสียหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น
4. กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
5. การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและใช้ร่วมกันในองค์กร
6. การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
7. องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจังในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร
8. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น
9. การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือ



ค่าใช้จ่ายอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็น คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ

10. จัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม
11. จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ สนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
12. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็น ผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แต่ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง