

หน่วยที่ 4

การจัดการความเสี่ยง



1.

ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร



ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.

หลักการบริหารความเสี่ยง (Principles of Risk Management)



การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

3.

การจัดการความเสี่ยงขององค์การเชิงบูรณาการตาม แนวทาง COSO

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ
3. วัตถุประสงค์ด้านรายงาน
4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

วัตถุประสงค์ต่าง ๆ
ใน องค์การตาม
แนวทาง COSO

การจัดการความเสี่ยง
ขององค์ประกอบต่าง ๆ
ในองค์การ



1. สภาพแวดล้อมภายใน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามประเมินผล

4. ตัวการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของทุกกระบวนการดำเนินงานกิจการ ตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับทุกระดับ ดังนั้นโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยมีคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักต้นและติดตาม ในขณะที่หน่วยปฏิบัติทำหน้าที่ประเมินและบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย/งาน



กรณีศึกษาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเอกชน



1. คณะกรรมการบริษัท
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. คณะกรรมการตรวจสอบ
4. ผู้อำนวยการบริษัท
5. รองผู้อำนวยการ
6. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง
7. หน่วยงานตรวจติดตาม (Compliance Unit)

บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1. **ผู้บริหารระดับสูง** ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
2. **คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** ทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูล/เอกสารเพื่อทบทวนแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ คัดเลือกโครงการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
3. **ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย** ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน
4. **บุคลากรในหน่วยงาน** ทำหน้าที่ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์
ประเมินและจัดการความเสี่ยง
อย่างเหมาะสม ตามกระบวนการ
บริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน
COSO (Committee of
Sponsoring Organization of the
Treadway Commission) 7
ขั้นตอน คือ



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)



การบริหารความเสี่ยงของ
สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการตามมาตรฐาน COSO

ขั้นตอนที่ 1

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด มีประสิทธิผลในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดความเสียหาย ไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะใด

กำหนดการระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)

เป็นการนำกิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงาน/โครงการ มา
ระบุความเสี่ยงตามองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 2



ขั้นตอนที่ 3



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นกระบวนการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ ระดับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน/กิจกรรมของโครงการโดยระบุประเภทความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุความเสี่ยง เพื่อดำเนินการพิจารณากลยุทธ์ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
เป็นการระบุกลยุทธ์ พร้อมด้วยแนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง ดังนี้



01

การรับความเสี่ยง
ไว้เอง

02

การควบคุม
ความสูญเสีย
(TREAT)

03

การหลีกเลี่ยง
ความเสี่ยง
(TERMINATE)

04

การถ่ายโอน
ความเสี่ยง
(TRANSFER)

ขั้นตอนที่ 5

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) หลังจากได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ โดยกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 6

ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

เป็นการเผยแพร่ข้อมูลและการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ด้วยการกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้กลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่ผู้บริหารคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน/บุคลากรในสังกัดได้รับทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ หรือไปพบ ผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อร่วมคิดร่วมทำและร่วมเสนอแนะแนวทางในการ ดำเนินการร่วมกันและผู้ที่รับผิดชอบจะได้นำไปดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงต่อไป



การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง ต่าง ๆ (Monitoring)

เป็นขั้นตอนการติดตามผลการ
ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการ
ความเสี่ยงจะต้องรายงานความคืบหน้า
เสนอผู้บริหารเพื่อทราบ 2 ส่วน คือ

ขั้นตอนที่ 7

ส่วนที่ 1 รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา
อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข
(หากมี)

ส่วนที่ 2 เสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อทราบ
และเห็นชอบ สำหรับเป็นฐานข้อมูลให้
หัวหน้าส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูง
นำไปปรับใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพ
องค์การในอนาคต