ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)**
59 ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-356-9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th

การบริหารความเสี่ยง Risk Management

ISBN : 978-611-7145-13-1

ปรับปรุงใหม่

# การบริหารความเสี่ยง
# Risk Management

## โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พิมพ์ครั้งที่ 2

ปรับปรุงใหม่

# การบริหารความเสี่ยง
## Risk Management

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)

# การบริหารความเสี่ยง
# Risk Management

ปรับปรุงใหม่


| | | |
|---|---|---|
| ผู้จัดทำฉบับปี 2548 | : | ดร.นฤมล สอาดโฉม |
| ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552 | : | รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช |
| เลขมาตรฐานประจำหนังสือ | : | 978-611-7145-13-1 |
| สงวนลิขสิทธิ์ | : | ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.<br>ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 |
| พิมพ์ครั้งที่ 1 (ฉบับปรับปรุง) | : | สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม |
| พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) | : | ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม |
| จำนวนหน้า | : | 133 หน้า |
| จัดทำโดย | : | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ<br>59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต<br>กรุงเทพฯ 10300<br>โทรศัพท์ 0-2356-9999<br>อีเมล์: opdc@opdc.go.th<br>www.opdc.go.th |
| พิมพ์ที่ | : | สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา<br>สี่แยกซังฮี้ ถนนสามเสน เขตดุสิต<br>กรุงเทพมหานคร<br>โทรศัพท์ 0-2243-0611<br>โทรสาร 0-2243-0616 |

# คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการ พัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้ง ดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบเพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)"** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไร้ขีดจำกัด การจัดทำ

คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำชุด **เครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

**(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)**
**เลขาธิการ ก.พ.ร.**
**กุมภาพันธ์ 2552**

# การบริหารความเสี่ยง
## Risk Management

# สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง..... **7**

บทนำ..... **11**

1 เชื่อมประสบการณ์..... **19**

2 เข้าสู่บทเรียน..... **25**

3 ปูพื้นความรู้..... **35**

4 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ..... **47**

5 แนวทางการปฏิบัติ..... **71**

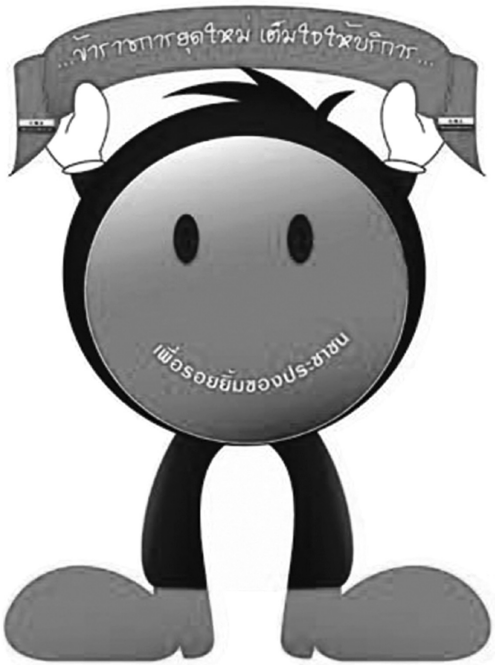
6 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้..... **81**

7 วัดระดับความเข้าใจ.....**111**

8 ฝากไว้ให้จดจำ.....**125**

เอกสารอ้างอิง..... **126**

อภิธานศัพท์การบริหารความเสี่ยง..... **128**


...ข้าราชการยุคใหม่ เต็มใจให้บริการ...
เพื่อรอยยิ้มของประชาชน

# การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง“หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเรื่อง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปีพ.ศ.2548 โดย ดร.นฤมล สอาดโฉม และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2552 โดยรศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงในบริบทราชการ โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงใน 2 ระดับ คือบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ และการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถคิดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ

เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการนอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

## ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

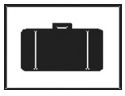
ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO.กระทรวงหรือกรม) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด

## บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ "เชื่อมประสบการณ์" ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ "เข้าสู่บทเรียน" และ/หรือการ "ปูพื้นความรู้" ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ "ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้" (Case Study) พร้อมทั้งมี "บททดสอบความเข้าใจ" ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้องโดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท "ฝากไว้ให้จดจำ" ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้

## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

| สัญลักษณ์ | หมายถึง |
|---|---|
| | เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References) |
| | เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References) |
| | เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point) |
| | แบบทดสอบ (Test) |
| | ใบงาน (Work Sheets) |
|  | กรณีศึกษา (Case Study) |
| | ตัวอย่าง (Example) |
| | แบบฝึกหัด (Exercise) |
| | ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation) |
| | ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think) |
| | ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist) |

ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

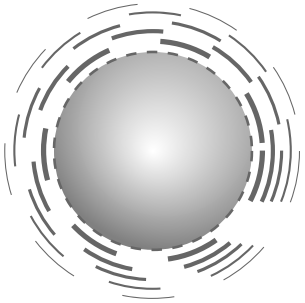
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า "การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน"

"Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers."

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขอน้อมรับคำแนะนำ

**รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร**
**บรรณาธิการ**

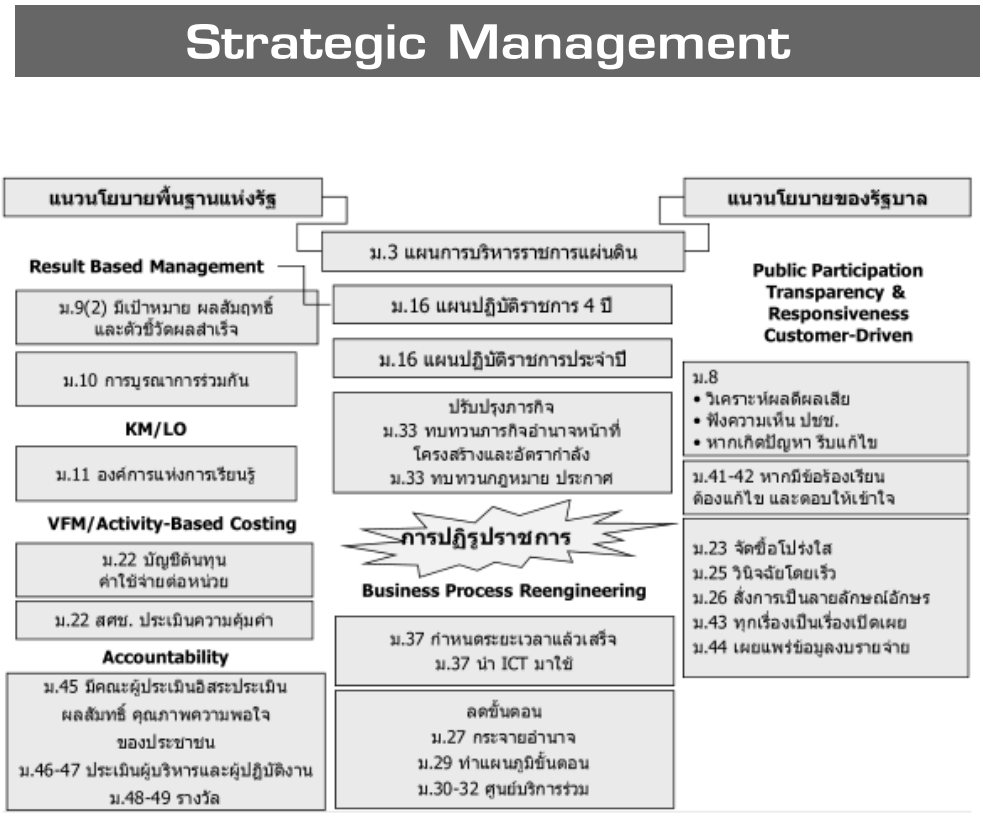


# บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงานเพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)

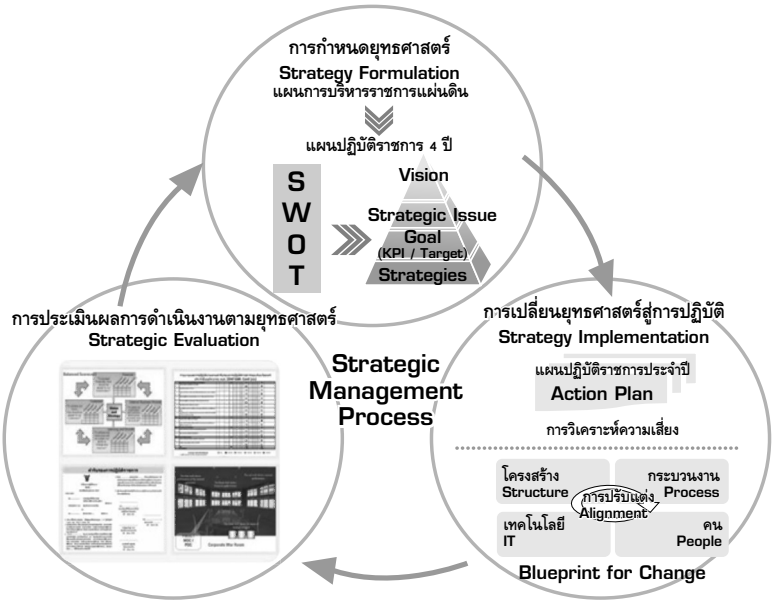
จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้




**ภาพ ก: การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)**

โดยในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

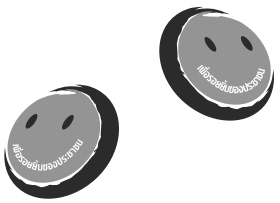
ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข



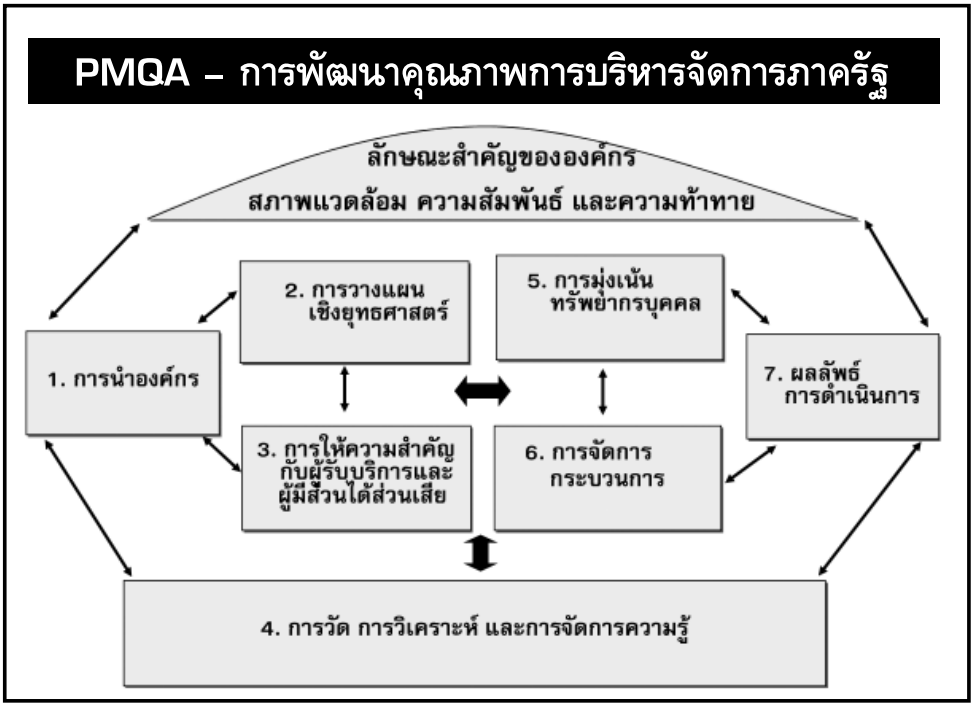

## ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อาทิเช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดไร้ขีดจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร.ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่องคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)



องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์การใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค




**ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)**

# ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

## ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

| | |
|---|---|
| | 1.เรื่อง **"แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)"** เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง |
| | 2.เรื่อง **"การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)"** เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ |
| | 3.เรื่อง **"การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)"** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน |

4.เรื่อง **"การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)"** เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

5.เรื่อง **"การจัดการความรู้ (Knowledge Management)"** เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

6.เรื่อง **"ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)"** เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ "ความคิด" เนื่องจาก "ความคิด" จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์การเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์การขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ

7.เรื่อง **"การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)"** เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานการให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

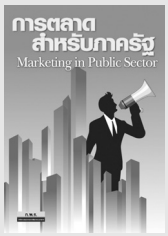
## ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

8.เรื่อง **"การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)"** เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้

## ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

1.เรื่อง **"ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)"** เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบของตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวด การนำองค์การได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

2.เรื่อง **"การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)"** เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน




3.เรื่อง **"การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)"** เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด

# 1 เชื่อมประสบการณ์

**ท่านเคยมีประสบการณ์ความเสี่ยงในแต่ละช่วงของชีวิตอย่างไรบ้าง**

พูดถึง **"ความเสี่ยง"** ชีวิตคนเราต้องเผชิญกับความเสี่ยงอยู่ตลอดทั้งชีวิต ตั้งแต่ลืมตาดูโลกจนกระทั่งดับชีวิตลง ความเสี่ยงนั้นบางส่วนเราก็เป็นผู้สร้างมันขึ้นมาเอง (ทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว) บางส่วนก็เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น

**แรกเกิดและวัยเด็ก :** พอเกิดมาได้ไม่กี่นาที คนที่เราไม่เคยรู้จักก็จะจับเราไปวางรวมกับเด็กอีกหลายๆ คนที่หน้าดูคล้ายๆ กันไปหมด ถ้าระบบการจัดการไม่ดีพอ เราอาจจะพลัดพรากจากพ่อแม่ที่แท้จริงได้ พอโตมาได้หน่อยช่วงวัยเด็กนี้เราต้องเสี่ยงกับความซนของตัวเองที่เป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุทั้งหลาย บางรายอาจถึงพิการตั้งแต่วัยนี้

**วัยรุ่น :** ช่วงนี้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้นอีก เพราะความอยากรู้อยากลอง เริ่มพาตัวเองออกห่างพ่อแม่ และพาตัวเองเข้าหาความเสี่ยง (อย่างคึกคะนอง) มีสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในชีวิต อาหาร เครื่องดื่ม กิจกรรมต่างๆ ล้วนเป็นเรื่องเสี่ยงทั้งสิ้น ถ้าไม่สามารถควบคุมหรือได้รับการจัดการที่เหมาะสม อาจส่งผลร้ายไปตลอดชีวิต

**วัยทำงาน :** ความเสี่ยงช่วงนี้เปลี่ยนรูปแบบไปจากช่วงวัยรุ่น คือ ความคึกคะนองลดลงแต่มี “ความอยาก” เข้ามาแทน อยากก้าวหน้า อยากรวย อยากมีคู่ ฯลฯ ความอยากเหล่านี้ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น อยากก้าวหน้าต้องเสี่ยงทำงานชิ้นยากๆ อยากรวยต้องเสี่ยงทำธุรกิจ หรือเสี่ยงโชค เป็นต้น ยิ่งปล่อยให้ความอยากเข้าครอบงำมากเท่าไร ความเสี่ยงก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ความรอบคอบและข้อมูลที่ถูกต้องเพียงพอ คือ สิ่งที่จะช่วยลดความเสี่ยงได้

**วัยทอง :** ช่วงนี้ความเสี่ยงหลักๆ ดูจะหนีไม่พ้น โรคภัยไข้เจ็บเมื่อร่างกายและสมองผ่านการใช้งานอย่างหนักประกอบกับความสูงวัยที่อวัยวะต่างๆ เข้าสู่ช่วงเสื่อม โรคภัยต่างๆ เริ่มออกมาแสดงอิทธิฤทธิ์ ควรจะมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับมัน เช่น การออกกำลังกาย การควบคุมอาหาร และการเตรียมเงินค่ารักษาพยาบาลตลอดจนการทำประกันต่างๆ ก็ถือเป็นการบริหารความเสี่ยงในช่วงชีวิตนี้

**วัยใกล้ฝั่ง :** ความเสี่ยงในช่วงสุดท้ายของชีวิต น่าจะอยู่ที่ความโดดเดี่ยว ยิ่งโดดเดี่ยวเท่าไรยิ่งเสี่ยงมากเท่านั้น เนื่องจากเป็นช่วงที่ดูแลตัวเองไม่ค่อยได้ ต้องการความช่วยเหลือจากคนรอบข้าง ไม่ว่าจะนั่ง นอน ยืน เดิน แม้กระทั่งกินอาหาร ก็ดูจะเป็นเรื่องยากไปหมด

ทั้งหมดนี้เป็นเพียงตัวอย่างเล็กๆ น้อยๆ เท่านั้น ในความเป็นจริงเราต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากมายมหาศาล เกือบทุกย่างก้าว ทุกลมหายใจ การรู้จักการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้เราดำเนินชีวิตผ่านช่วงต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ซึ่งองค์การต่างๆ ตั้งแต่

ระดับประเทศ ถึงระดับทีมงาน หน่วยงานก็ไม่แตกต่างกับชีวิตคน มีช่วงเริ่มต้น เจริญเติบโต หยุดนิ่ง และดับสูญ การมีความรู้และความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงและสามารถจัดการกับความเสี่ยงก่อนที่จะเกิด ถือเป็นการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด

หากพิจารณาจากเหตุการณ์ปีที่มา (พ.ศ.2551) เราทั้งหลายคงได้ตระหนักกับสภาพความผันผวนทางเศรษฐกิจซึ่งทำให้เราทุกคนที่อยู่ในสังคมโลกแห่งนี้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบน้อยคงจะเป็นผู้ที่ผ่านการบริหารความเสี่ยงที่ดีอยู่บ้างแล้ว

## ความเสี่ยงจากผลกระทบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลกในปี พ.ศ.2551

ในช่วงปี พ.ศ.2551 คงเป็นอีกปีหนึ่งที่เราท่านคงต้องจารึกไว้ในประวัติศาสตร์ของการเผชิญกับความไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน ราคาสินค้าเกษตร เช่น ข้าว ราคาเหล็ก ค่าเงินบาท การล้มละลายและปิดกิจการของสถาบันการเงิน วิกฤตอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นับได้ว่าเราผ่านช่วงชีวิตที่ไม่มีอะไรแน่นอนมาอย่างมาก หากท่านไม่มีการจัดการความเสี่ยงที่ดีพอ ชีวิตและองค์การของท่านอาจประสบกับผลกระทบดังกล่าวข้างต้นไม่มากก็น้อย ภาครัฐจึงต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อรักษาเสถียรภาพในการแข่งขันและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ดังเช่น

### ❐ การจัดตั้งกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

พระราชกำหนดแก้ไขและป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ.2516 ได้ให้อำนาจนายกรัฐมนตรีในการออกคำสั่งเรื่องการแก้ไขและป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อจัดตั้งกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ปัจจุบันคำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ใช้ในการจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ได้แก่ คำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ 2/2546 กองทุนนี้ตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของพระราชกำหนดฯ คือ เพื่อเป็นกลไกของรัฐในการป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง และใช้ในการรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงของประเทศจากกรณีที่ราคาในตลาดโลกสูงขึ้น และเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจและความเดือดร้อนของประชาชนให้น้อยที่สุด

### ❐ การประกันราคาข้าว

ปัญหาราคาพืชผลเป็นปัญหาที่มีมากับสังคมไทยเป็นเวลานาน เช่น เมื่อเดือนสิงหาคม 2551 ราคาข้าวในตลาดโลกพุ่งสูงถึงตันละ 1,100 เหรียญสหรัฐ และขายแทบจะไม่ทันจนใครๆ บอกว่าเป็นยุคทองของเกษตรกรแล้ว แต่ไม่น่าเชื่อว่าในเดือนพฤศจิกายน ราคาข้าวร่วงลงเหลือตันละ 400 เหรียญสหรัฐ รัฐบาลจึงมีมติ ครม. ให้ประกันราคาข้าว โดยการรับจำนำข้าวและให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) กู้เงินจากสี่ธนาคารของรัฐ คือ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารนครหลวงไทย และธนาคารทหารไทย วงเงินรวมทั้งสิ้น 1.1 แสนล้านบาท เพื่อช่วยพยุงราคาพืชผลที่ตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว ด้วยวิธีการรับจำนำ

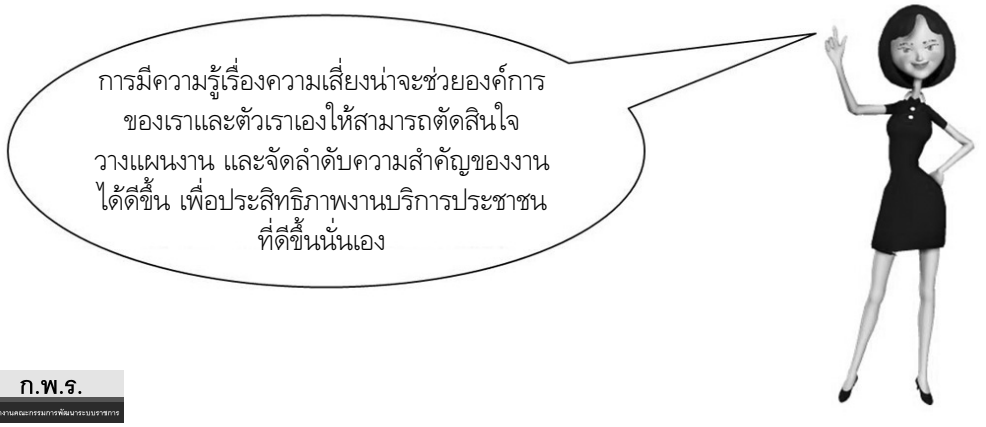
กลไกการแทรกแซงราคาพืชผลการเกษตรที่ทำกันมาช้านาน เนื่องจากพ่อค้าคนกลางในประเทศไทยมักจะรวมตัวกันกดราคาพืชผลการเกษตร ถ้ารัฐไม่ทำอะไร อ้างแต่กลไกตลาด (กลไกตลาด = ปล่อยตามยถากรรม) เกษตรกรก็จะเดือดร้อน เนื่องจากขายสินค้าการเกษตรในราคาที่ขาดทุนหรือกำไรน้อยเป็นประจำ

นี้เป็นเพียงสองตัวอย่างที่ภาครัฐเข้ามาจัดการกับความเสี่ยงของประเทศ และประชาชนในประเทศ นอกจากนี้ภาครัฐยังต้องทำการจัดการความเสี่ยงภายในองค์การที่มาจากการบริหารจัดการอีกด้วย

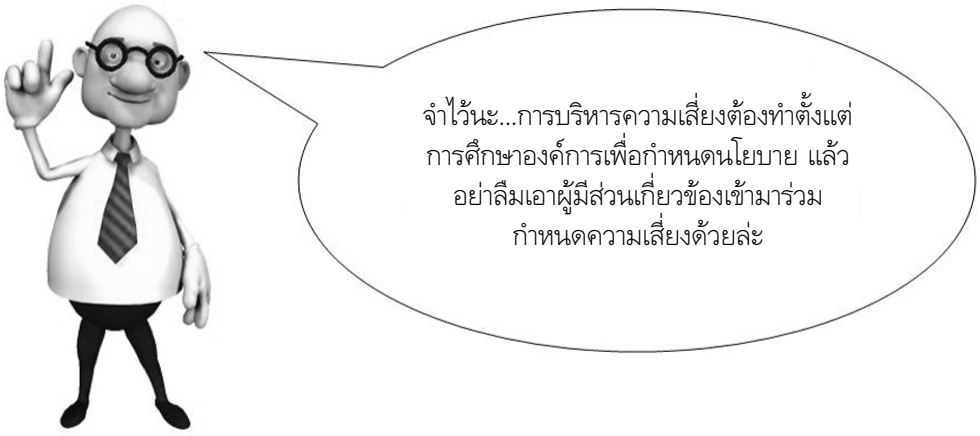
## ความเสี่ยงในองค์การภาครัฐ

การบริหารความเสี่ยงนั้นเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การและสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์มากขึ้นได้ โดยใช้กรอบการดำเนินงานสำหรับองค์การ ซึ่งผลักดันกิจกรรมที่จะถูกดำเนินการในอนาคตด้วยลักษณะที่สอดคล้องและสามารถควบคุมได้ ซึ่งการดำเนินการตามกรอบดังกล่าวจะเพิ่ม**ประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน** โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ผลพลอยได้จากแนวคิดดังกล่าวจะก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรบุคคลสำหรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐยังเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการ เพื่อการให้บริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อการตัดสินใจที่น่าเชื่อถือ เพื่อเป็นการส่งเสริมนวัตกรรม การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผน และการจัดการมีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน การสร้างความเข้าใจในการผลักดันองค์การไปในทิศทางเดียวกัน พัฒนาฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์การ เปิดโอกาสให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและผู้ดำเนินการ ความต้องการในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด การใช้รายงานในการแจ้งข้อจำกัดในระดับปฏิบัติการ การสร้างความเข้าใจ หรือการหาข้อสรุปในกระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่รับผิดชอบ (Chapman,2006)



การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารองค์การภาครัฐเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานระดับประเทศ ระดับจังหวัด หรือระดับท้องถิ่น นโยบายสาธารณะใดที่รัฐบาลกำหนดอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินต่อประเทศ หากนโยบายเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาด อันที่จริงแล้วประเด็นและปัจจัยเสี่ยงควรเป็นสิ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดนโยบายสาธารณะใดๆ เพื่อจะได้เตรียมมาตรการรองรับและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายสาธารณะสามารถสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้วางแผนไว้



# 2 เข้าสู่บทเรียน

## 2.1. ทำไมภาครัฐจึงต้องทำการบริหารความเสี่ยง

เหตุผลสำคัญสองประการของการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ คือ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ภาครัฐต่างๆ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

❖ **พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545**

"การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของ

ส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ"

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จาก พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินข้างต้น ทำให้ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการ ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย

**หมายเหตุ :** แนวคิดและวิธีการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ท่านผู้อ่านสามารถติดตามได้จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ชุดใหม่ "การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม" ปี 2552 โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

**การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง**
(HPO-High Performance Organization)

การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) แล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization-HPO) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์การต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์การได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ คือ

*"การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ และรวมถึงวัตถุประสงค์ คุณภาพการให้บริการ การนำระบบการบริหาร**มุ่งผลสัมฤทธิ์**มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยให้มีการ**จัดทำแผนยุทธศาสตร์** และ**แผนการดำเนินงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบาย** และ**เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล** มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ให้วัดผลในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์การไปจนถึงระดับบุคคล"*

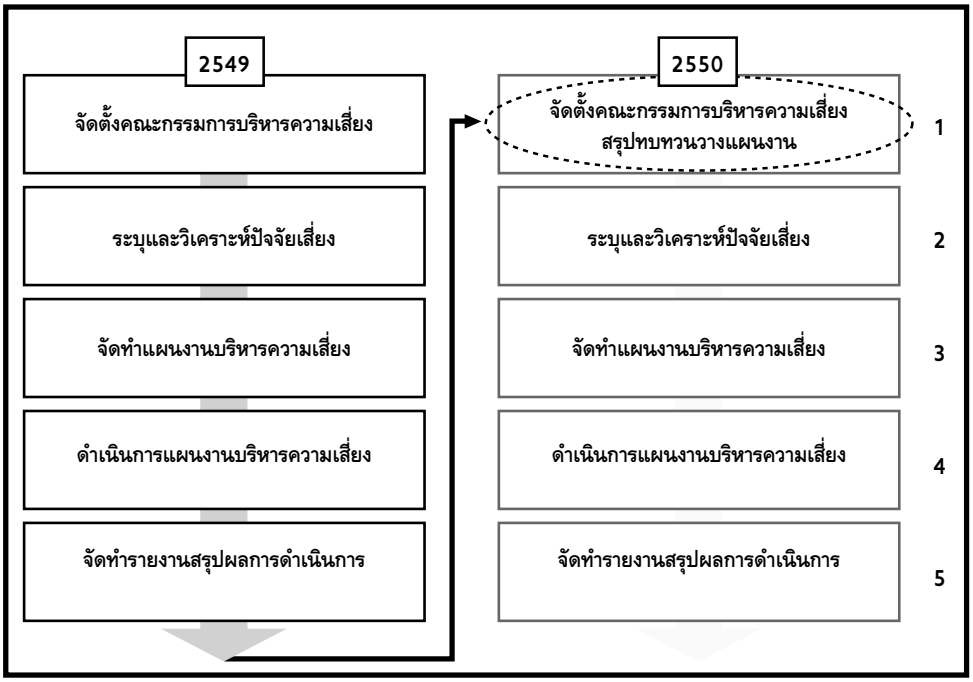
**ภาพที่ 1 : ภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงเพื่อความสอดคล้องของแผนบริหารราชการแผ่นดิน**

**หมายเหตุ :** แนวคิดและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับบุคคล ท่านผู้อ่านสามารถติดตามได้จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ "แผนที่ยุทธศาสตร์" (Strategy Map) และ "การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล" (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงปี 2552 โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

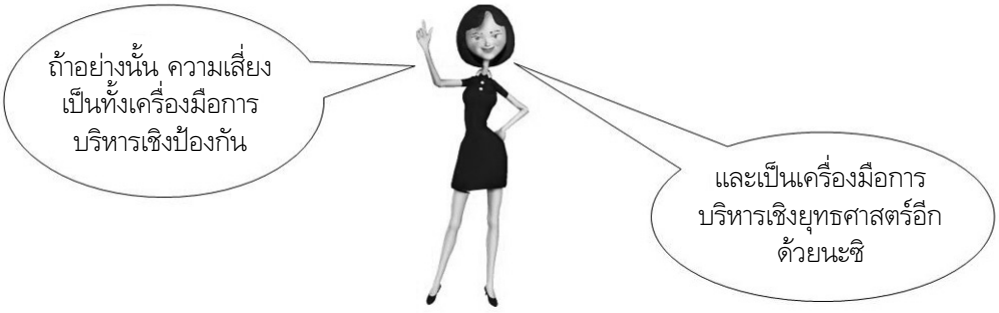
ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการผลักดันให้หน่วยงานราชการเน้นความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ามีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เมื่อมีความสอดคล้องกันแล้ว หน่วยงานราชการควรมีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานนั้น สามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้น ๆ ได้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มสนับสนุนให้หน่วยงานราชการของไทยดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 และประกาศให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดเลือก อยู่ในมิติที่ 4 เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจได้ดำเนินการตามกรอบด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร. ดังกล่าว

❖ **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** (PMQA-Public Sector Management Quality Award)

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดบังคับในกรอบ **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** (PMQA - Public Sector Management Quality Award) **อยู่ในหมวดที่ 2 หมวดย่อย 2.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ**




**ภาพที่ 2 : เกณฑ์การให้คะแนนเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.**




สำหรับระบบการบริหารราชการของประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่ามีรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ 3 เรื่องด้วยกัน ประกอบด้วย

**(1) "การบริหารความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์"** จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร. อันเนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงรูปแบบหลักของระบบราชการ

หมายเหตุ : อ่านเพิ่มเติม "การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง" คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี www.opdc.go.th

**(2) "ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ"** (Internal Audit) โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ซึ่งเสนอให้ภาครัฐมีการจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน อันเป็นไปตามหลักสากล เพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญของผู้บริหารในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวโน้มในการบริหารงานภาคราชการจะมีการกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้นและระบบงบประมาณที่เน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นระบบการควบคุมภายในจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องกำหนดให้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารทางการเงิน การบริหารทรัพย์สิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งหมายรวมถึงการกำหนดมาตรการควบคุมให้สามารถบริหารงานตามแผนและดูแลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับพันธกิจ ระบบการควบคุมภายในนี้ไม่ว่ากำหนดไว้ดีเพียงใดก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ จึงไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ เพียงแต่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์การควบคุมส่วนใหญ่ จะกำหนดจากประสบการณ์ หรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติของงาน ดังนั้นกรณีที่มีเหตุการณ์อยู่เหนือการคาดหมาย ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจไม่สามารถป้องกันได้ครอบคลุมทั้งหมด

หมายเหตุ : อ่านเพิ่มเติม "ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544"

**(3) "การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ"** โดยสำนักงาน ก.พ.ร. สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ประจำปี 2551 ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงที่จะต้องดำเนินการเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

โดยสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การ สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้จะถือได้ว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ

ท่านผู้อ่านคงพอเห็นภาพการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นไร การบริหารความเสี่ยงนี้จึงเป็นแนวคิดที่สำคัญตั้งแต่การจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์องค์การ ไปจนถึงการจัดทำโครงการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ต่างๆ อันจะต้องจัดตั้งงบประมาณในการบริหารจัดการเพื่อให้โครงการเหล่านั้นแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ส่วนหน่วยงานควบคุมภายในนั้นเป็นหน่วยงานอิสระที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุดขององค์การทำหน้าที่สอดส่องตรวจตราการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่อาจมีความเสี่ยงในการทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขัดต่อกฎระเบียบ กฎหมาย หรือขาดประสิทธิภาพได้

## 2.2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีหลายวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วัตถุประสงค์หลัก คือ วัตถุประสงค์ก่อนและหลังความสูญเสีย

**ก) วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย** (Pre-loss Objectives)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์การเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย ในด้านยุทธศาสตร์ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเรื่องธรรมาภิบาล เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์การ การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการทำประกันภัย ต้นทุนในการจัดจ้างผู้รับเหมาโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียยังรวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความกังวลของผู้บริหารและบุคลากรก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย เพราะความกลัวและความกังวลที่สูงมากไปอาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ลดลง

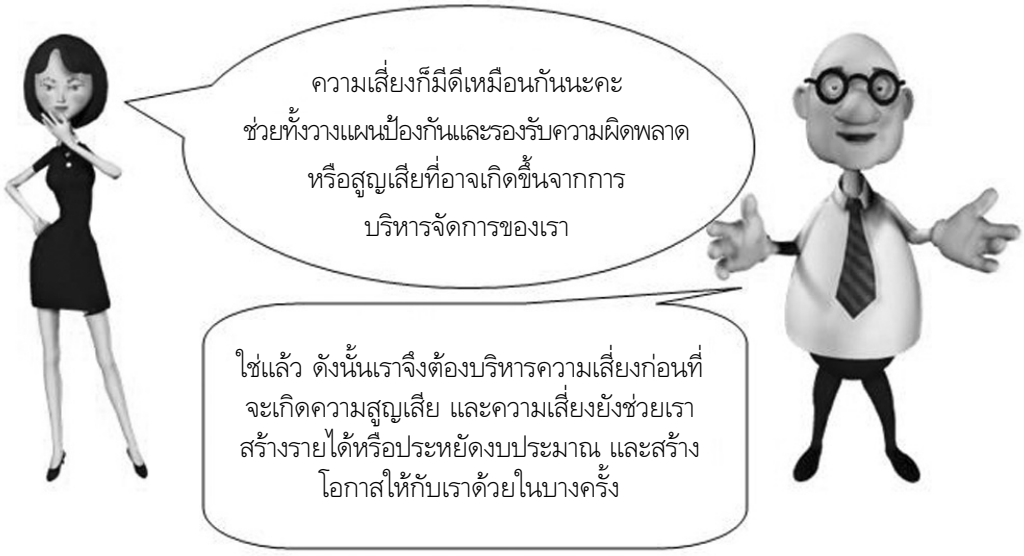
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียควรจะต้องคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการดำเนินงานที่ทางองค์การต้องปฏิบัติตาม เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อระดมทุนหารายได้ของหน่วยงานภาครัฐ การจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษา หรือผู้รับเหมาโครงการ การตั้งงบประมาณสำหรับโครงการหรือกิจกรรม เป็นต้น

**ข) วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย** (Post-loss Objectives)

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสียครอบคลุม**การวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดจากความผิดพลาด บกพร่อง หรือความสูญเสีย**ต่อองค์การ อันรวมถึงแผนการแก้ไขข้อผิดพลาด ความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลัง

เกิดความสูญเสีย การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสดหลังเกิดความสูญเสีย และโอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย

ประเด็นสำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสีย คือ การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์การเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น โดยมีการวางแผนรองรับความสูญเสียล่วงหน้า ว่าเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นจะมีการดำเนินการอย่างไรให้องค์การสามารถเดินหน้าต่อไปได้ แม้จะเป็นการดำเนินงานต่อไปเพียงบางส่วนก็ตาม องค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นี้มากกว่าองค์การภาคเอกชน เพราะการบริการของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชน ความอยู่รอดของท้องถิ่น และความอยู่รอดของประเทศ

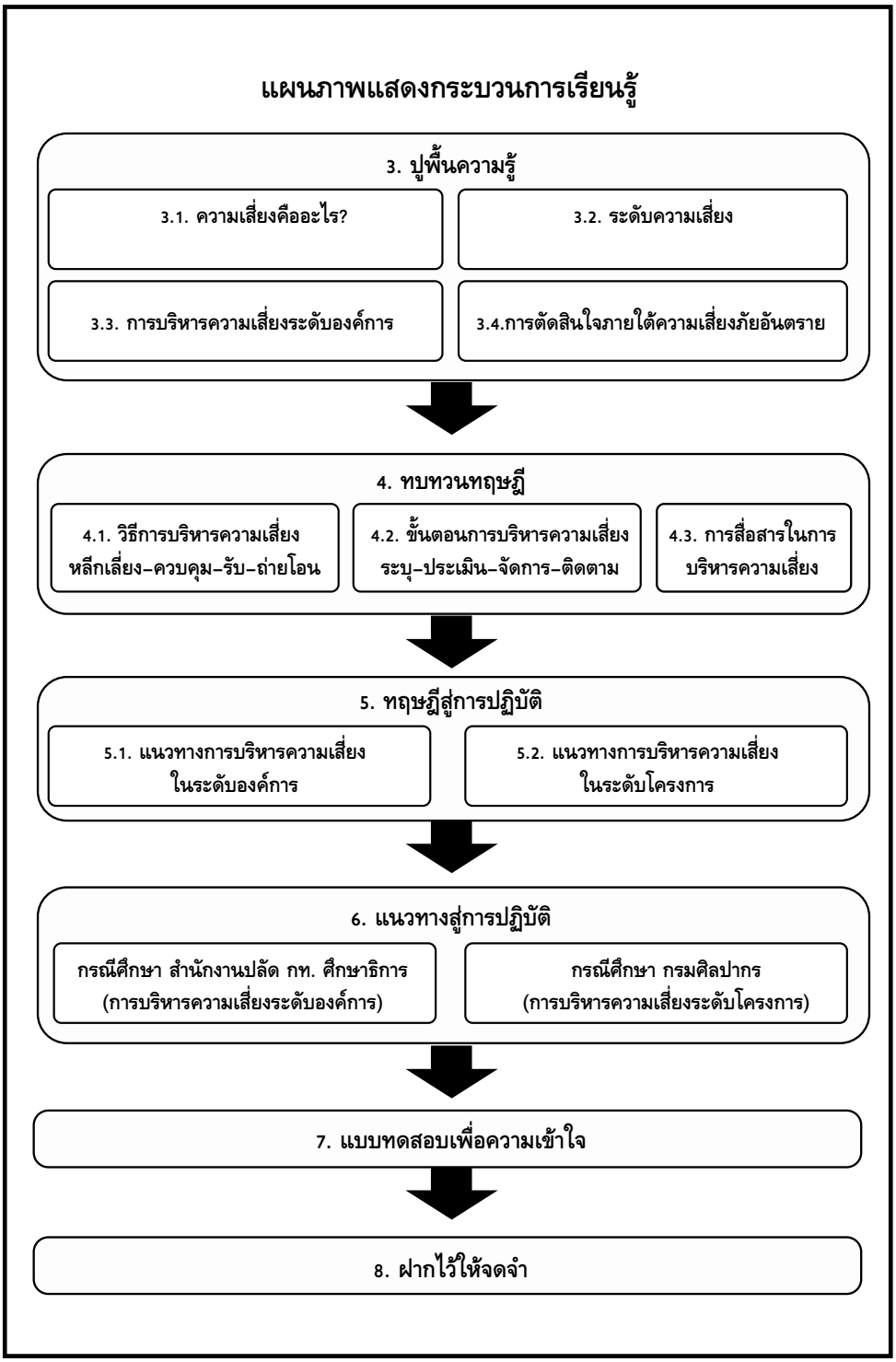



ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ก่อนหรือหลังเกิดความสูญเสีย **วัตถุประสงค์โดยรวมของการบริหารความเสี่ยงมิใช่เพื่อการขจัดความเสี่ยงขององค์การให้หมดไป** ตามที่กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ว่า ความเสี่ยงบางชนิดสามารถนำไปสู่โอกาสการสร้างรายได้และหรือประหยัดงบประมาณ และสร้างโอกาสในการเข้าถึงหรือให้บริการประชาชน ดังนั้นเราไม่ควรกำจัดออกไป แต่เราควรที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์การสามารถรับได้หากเกิดความผิดพลาดหรือความสูญเสียขึ้น ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ กล่าวคือวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ไม่ควรเป็นวิธีการที่มีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หากเป็นเช่นนั้นการรับความเสี่ยงไว้เองอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรจะเป็นการพิจารณาความเสี่ยงจากหน่วยงานต่างๆ ขององค์การในภาพรวม ความเสี่ยงที่รับเข้ามาในหน่วยงานหนึ่ง อาจนำมาซึ่งโอกาสความสูญเสียจากหน่วยงานนั้น ในขณะเดียวกันอาจนำมาซึ่งโอกาสที่เป็นผลกำไรกับอีกหน่วยงานหนึ่งในองค์การ ฉะนั้นหากการบริหารความเสี่ยงถูกจัดการในลักษณะแยกหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ เพราะหากมองในภาพรวมแล้ว ความเสี่ยงที่รับเข้ามานั้น มีลักษณะของการถ่วงดุลระหว่างโอกาสความสูญเสียกับ**โอกาสการทำกำไรหรือได้ผลประโยชน์**ในองค์การเองอยู่แล้ว การบริหารความเสี่ยงแยกหน่วยงานจึงอาจเพิ่มต้นทุนความเสี่ยงให้กับองค์การโดยไม่จำเป็น

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุงนี้มีเนื้อหาที่ปรับเปลี่ยนจากเดิม โดยเพิ่มเติมเรื่องการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งถือเป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การ (Enterprise Risk Management) และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ (Project Risk Management) โดยตัดการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มิได้เกี่ยวข้องมากนักในเรื่องการลงทุน

## แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้



# 3 ปูพื้นความรู้

การบริหารความเสี่ยงในบทนี้จะเป็นการปูพื้นฐานผู้อ่านให้เข้าใจความหมายของคำว่าความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในองค์การ

**ในชีวิตของท่านที่ผ่านมาได้เผชิญความเสี่ยงในชีวิตส่วนตัว ชีวิตการปฏิบัติงาน และองค์การของท่านเคยเผชิญความเสี่ยงอะไรมาบ้าง**

ความเสี่ยงในชีวิตส่วนตัว

1. .....

2. .....

3. .....

ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

1. .....

2. .....

3. .....

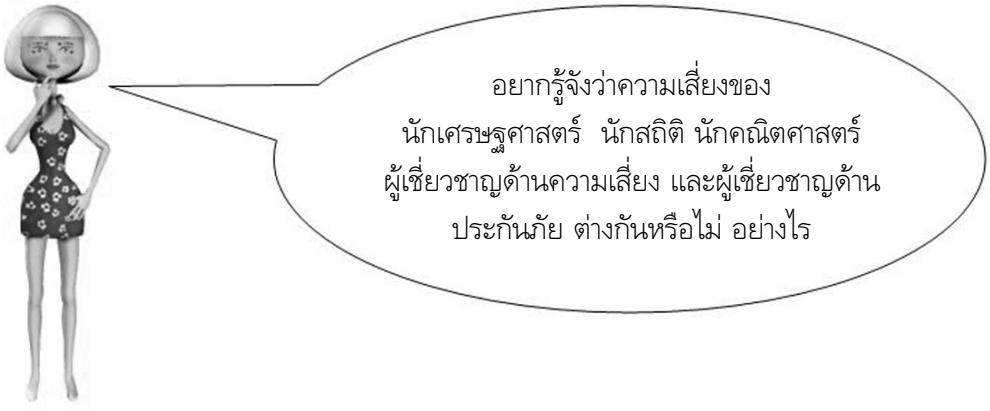
ความเสี่ยงขององค์การ

1. .....

2. .....

3. .....

## 3.1. ความเสี่ยงคืออะไร




### นิยามความเสี่ยง

คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) ต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย ต่างให้คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” แตกต่างกันไปตามมุมมองของตน แต่แก่นของความหมายคำว่าความเสี่ยงที่เหมือนกัน คือ

***ความไม่แน่นอน (หรือโอกาส) ที่อาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้***

ยกตัวอย่างเช่น ความไม่แน่นอนของการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนอาจนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจึงนับว่าเป็นความเสี่ยง ความไม่แน่นอนของผลผลิตทางการเกษตร หรือความไม่แน่นอนที่จะเกิดพายุหนักซึ่งอาจทำให้โครงการต้องหยุดชะงักก็นับเป็นความเสี่ยง เป็นต้น

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้นการตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใด ๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง (สำนักงาน ก.พ.ร., มปท.)

**การเสี่ยง** หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวัง ซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ.ร., มปท.)

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์การ

**การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร**

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

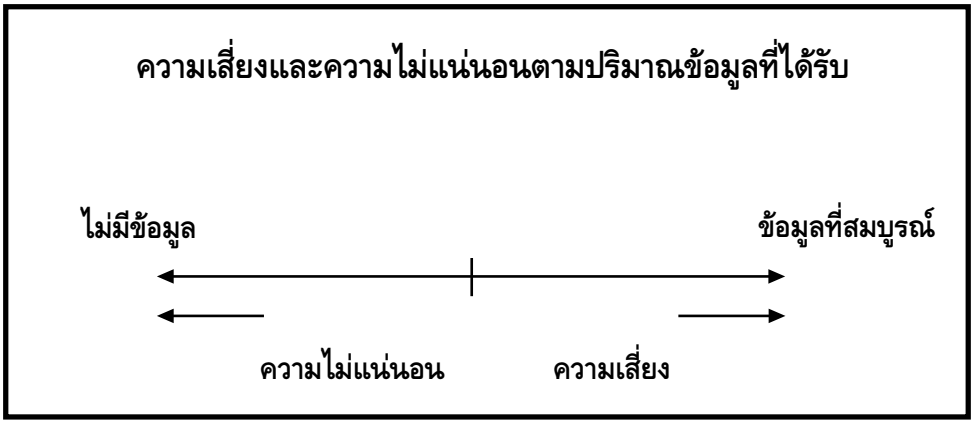
## ตัวอย่างความเสี่ยงในชีวิตประจำวัน ตอนฝนตก

ท่านตื่นนอนตอนเช้าท่านตัดสินใจว่าจะนำร่มติดตัวไปทำงานด้วยหรือไม่ โดย

❶ ท่านมองออกไปนอกหน้าต่าง ท่านกำลังตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนว่าฝนอาจจะตกหรือไม่ตกระหว่างวัน

❷ ท่านฟังการพยากรณ์อากาศจากกรมอุตุนิยมวิทยา ซึ่งรายงานว่าโอกาสที่ฝนจะตกระหว่างวัน คือ ร้อยละ 70 ท่านจึงตัดสินใจนำร่มติดตัวไปทำงานด้วย

ในสถานการณ์ที่สองท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงจากการมีข้อมูล ฉะนั้นถ้าท่านมีข้อมูลความน่าจะเป็นหรือข้อมูลของขนาดความสูญเสีย ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง แต่ถ้าหากท่านไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสียเลย แสดงว่าท่านต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจึงเปรียบได้กับการคาดเดา เพราะท่านไม่มีข้อมูลหรือเครื่องมือช่วยใดๆ ที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนกับความเสี่ยงเป็นดังนี้




**ภาพที่ 3 : ความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนและปริมาณข้อมูลที่ได้รับ**

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง คือ

1) เพื่อลดภาวะเสี่ยง (Reduce Risks)

2) เพื่อเพิ่มโอกาส (Increase Potential Opportunities)

3) เพื่อลดความไม่แน่นอน (Reduce Overall Uncertainty) ของผลลัพธ์

## องค์ประกอบความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยงมี 2 องค์ประกอบเสมอ คือ โอกาส (Opportunity) หรือความเป็นไปได้ (Possibility/Likelihood) และผลกระทบ (Impact) (Ayyub, 2003)

## การประกันอุบัติเหตุจากการขับขี่รถยนต์

การขับรถยนต์ 150 กิโลเมตรต่อชั่วโมง โอกาส เกิดอุบัติเหตุอาจน้อย แต่ ผลกระทบอาจถึงแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้การขับรถยนต์ด้วยอัตราความเร็วสูงนี้มีความเสี่ยงสูงด้วย บริษัทประกันในปัจจุบันจึงไม่คุ้มครองผู้เอาประกันที่นำรถยนต์ส่วนบุคคลไปใช้ในการแข่งขัน

การทำประกันอุบัติเหตุจึงมีการใช้ 2 องค์ประกอบข้างต้นนี้ในการคำนวณค่ากรมธรรม์ อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น หากตัวผู้เอาประกันมีน้ำหนักตัวสูง ค่าเบี้ยประกันก็จะสูงตาม เนื่องจากคนที่น้ำหนักตัวสูงมีโอกาสเป็นโรคต่างๆ มากกว่าคนน้ำหนักตัวปกติ และเมื่อคนกลุ่มนี้เข้า

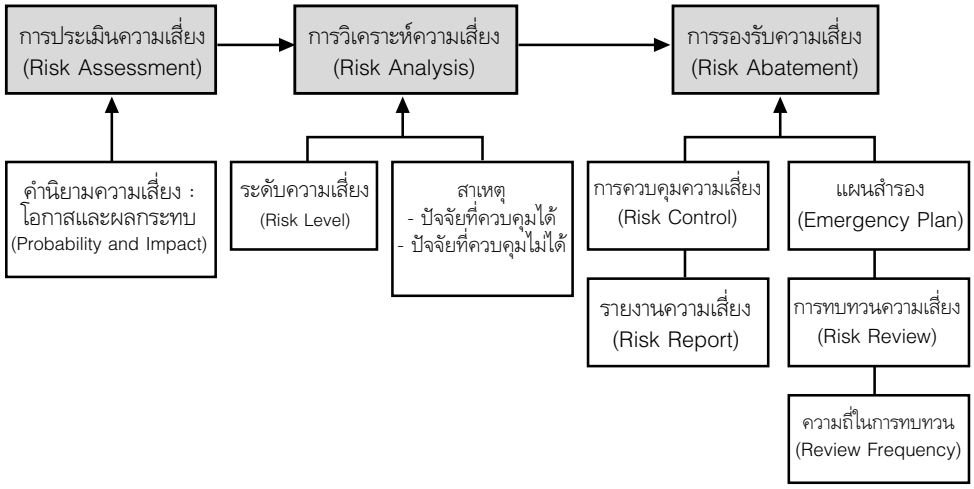
รักษาตัวในโรงพยาบาล ผลกระทบคือคนกลุ่มนี้มีค่าใช้จ่ายสูงเรื่องยาและการดูแลสูงกว่าคนทั่วไปด้วย

เมื่อนำความเสี่ยงมาอยู่ภายใต้บริบทของการบริหาร กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบไปด้วย (Blanchard, 2004)

1) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)

2) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Analysis)

3) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Risk Abatement)




**ภาพที่ 4 : องค์ประกอบและกิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยง**

ที่มาจาก ก้องกิติ พูสวัสดิ์ และพรเทพ อนุสสรนิติสาร (มปท).

จากนิยามความเสี่ยง วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบความเสี่ยงคงทำให้ท่านผู้อ่านเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราสามารถเตรียมการป้องกัน และควบคุม หรือใช้ความเสี่ยงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงานของเราได้ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสีย หรือผลกระทบต่อองค์การของเรา การบริหารความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องทำอย่างต่อเนื่องและอาศัยข้อมูล ความร่วมมือจากทุกคนในองค์การ

## 3.2. ระดับความเสี่ยง

วิธีการจำแนกความเสี่ยงมีหลายมิติ ในที่นี้ขอนำเสนอการแบ่งประเภทความเสี่ยงในมิติตามระดับความเสี่ยง คือ ระดับองค์การ ระดับการดำเนินการ และระดับบุคลากร (ก้องกิติ พูสวัสดิ์ และพรเทพ อนุสสรนิติสาร, มปท)

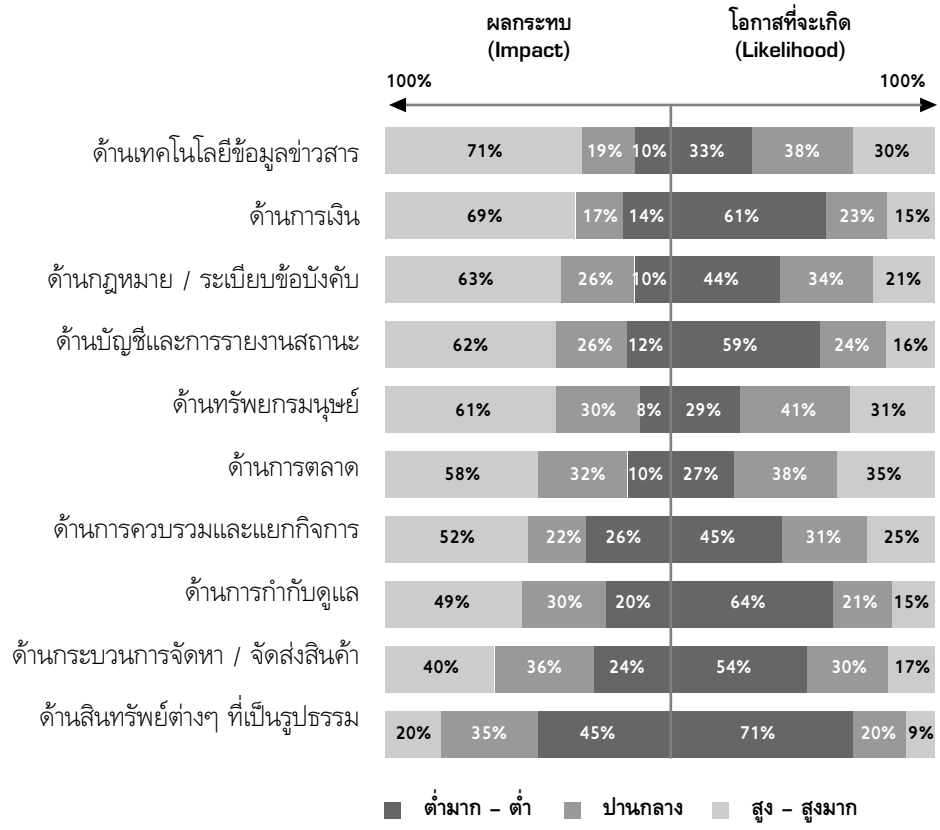
**ระดับองค์การ** (Organization Risk) ประเด็นความเสี่ยงในระดับองค์การสำหรับองค์การภาครัฐ ความเสี่ยงในระดับนี้ จะมุ่งเน้นที่ความเสี่ยงเชิงนโยบาย (Policy Risk) ทำให้องค์การภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Public Participation) และการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอิสระ (Non–profit Organizations) เพื่อช่วยในการจัดทำนโยบายต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดการยอมรับ ผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง

**ระดับการดำเนินการ** (Operational Risk) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงในระดับนี้ จะมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงในระดับนี้จะเน้นที่การบริหารแผนงานหรือโครงการ (Program/Project Risk) ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การหาเส้นทางวิกฤต หรือ CPM (Critical Path Method) โดยนำมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการทบทวนและการประเมินโครงการที่รู้จักกันดีว่า PERT (Program Evaluation and Review Technique) และการจัดทำผังแสดงระยะเวลาของกิจกรรม (Gantt Chart) ในส่วนของความเสี่ยงในงานประจำ (Routine Work)

**ระดับบุคลากร** (Individual Risk) องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ (Accident) ความปลอดภัย (Safety) และสุขภาพ (Health) โดยจะนำหลักการด้านการจัดเวลาการปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้ เช่น การจัดเวรการปฏิบัติงานในสถานที่ราชการที่ต้องให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เช่น โรงพยาบาล และสถานีตำรวจ เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในสถานที่ปฏิบัติงานและทำให้เกิดการสับเปลี่ยนเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานอยู่กะกลางคืนตลอดเวลา

การบริหารความเสี่ยงในระดับบุคคล ยังเน้นที่การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อป้องกันการหยุดหรือสะดุดในงาน (Work Stoppage) หรือป้องกันที่ระบบการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นการพึ่งพาหรือยึดติดกับบุคคลเพียงคนเดียว การจำกัดจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความเมื่อยล้า (Fatigue) และความเครียดในงาน (Job Stress) การสนับสนุนให้บุคลากรในที่ทำงานได้ออกกำลังกายเพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพของบุคลากรในที่ทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีกฎหมายต่างๆ ออกมารองรับประเด็นเหล่านี้

จากการสำรวจความเสี่ยงของ ERNST & YOUNG ในปี ค.ศ.2008 พบว่า ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์หรือด้านบุคลากรนั้นเป็นประเด็นที่ติดอันดับ 5 (ร้อยละ 61) ของความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบอย่างมากต่อผลลัพธ์ขององค์การ ตลอดจนความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นประเด็นที่ติดอันดับ 2 (ร้อยละ 31) ของความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงภายในองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 5




**ภาพที่ 5 : แสดงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงในด้านต่างๆ ภายในองค์การ**

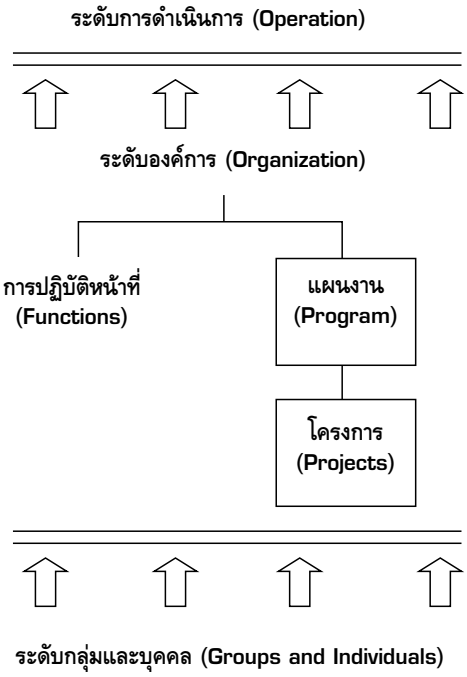
ที่มา : ERNST & YOUNG. (2008). Global HR Risk :
(http://www.ey.com/global/content.nsf/US/Human-Capital---HR-risk-report.)

ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับแรกที่องค์การควรให้ความสำคัญ ได้แก่

1) ความเสี่ยงในเรื่องการจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
2) ความเสี่ยงในเรื่องจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง
3) ความเสี่ยงในเรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ / ตามมาตรฐาน
4) ความเสี่ยงในเรื่องความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลงานที่องค์การได้รับจากบุคลากร
5) ความเสี่ยงในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

อย่างไรก็ตามแม้ว่าความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นได้กับทุก ๆ องค์การ อีกทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นสร้างความเสียหายให้แก่องค์การอย่างมาก แต่ในปัจจุบันยังไม่มีการกำหนดระเบียบข้อบังคับหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างชัดเจนเหมือนกับความเสี่ยงในด้านอื่น ๆ

โดยสรุปการบริหารความเสี่ยงใน 3 ระดับข้างต้นมีความสัมพันธ์กันในภาพรวมด้านล่าง



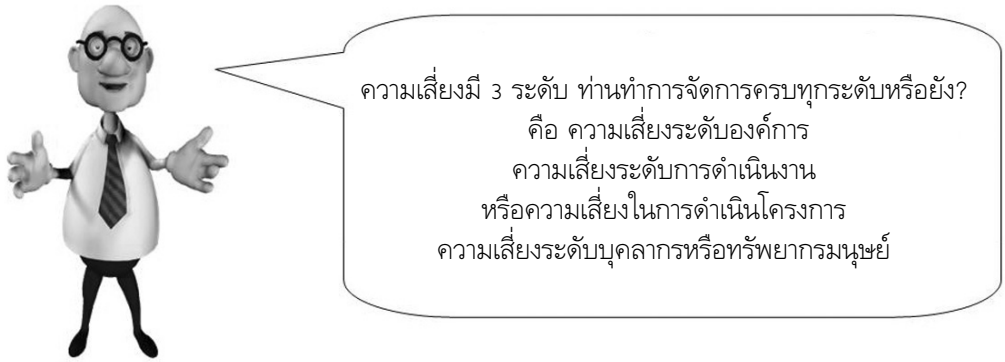

จะให้ความสำคัญด้านเศรษฐศาสตร์และการเงิน การลงทุน ชื่อเสียง นโยบาย และอื่นๆ

จะให้ความสำคัญด้านการเงิน และการบริหารงานให้แล้วเสร็จตามแผน

จะให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย (ลูกค้าและผู้ปฏิบัติงาน) ผู้บริโภค การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การหมุนเวียน คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน (Quality of Work Life, QWL) แผนการถ่ายโอนงาน (Succession Plan) เป็นต้น

**ภาพที่ 6 : ระดับการประยุกต์การบริหารความเสี่ยง**

ที่มาจาก ก้องกิติ พูสวัสดิ์ และพรเทพ อนุสสรนิติสาร (มปท).

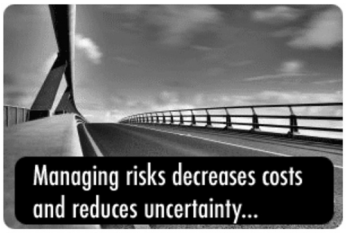


การบริหารความเสี่ยงในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองฉบับปรับปรุงนี้ จะเน้นเรื่องการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation Risk) หรือการบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk) เป็นสำคัญ ซึ่งสามารถติดตามได้ในบทที่ 4 แนวทางสู่การปฏิบัติ ส่วนในบทนี้ขอขยายความการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การ (Organization Risk) อีกสักเล็กน้อย

## 3.3. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์การ (Organization Risk)

องค์การทุกองค์การถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์การภาครัฐได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การให้บริการแก่ประชาชน และ/หรือการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชน อย่างไรก็ตามไม่ว่าองค์การนั้นจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันอย่างไร การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้นั้น ก็อยู่ภายใต้ความไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การและการประสบความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น

การบริหารความเสี่ยงองค์การจึงเป็นความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การที่ได้วางไว้ และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การซึ่งผู้ได้รับประโยชน์ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารความเสี่ยงควรมีความเข้าใจตรงกันว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นมิได้มุ่งกำจัดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการ แต่เป็นการท้าทายความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องบริหารอยู่บนฐานข้อมูลและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ



ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงองค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์การที่สามารถสร้างผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ การบริหารความเสี่ยงองค์การจึงต้องบูรณาการวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) ให้มีความสอดคล้องกันทั้งองค์การตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ

จึงเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงองค์การนั้น เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในองค์การที่ควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงองค์การที่มี

ประสิทธิภาพจึงต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์การภายใต้การวินิจฉัยองค์การ เพื่อค้นหาปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเสี่ยงที่องค์การจะต้องเผชิญ หลังจากนั้นจึงต้องทำการประเมินต่อไปว่าปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

**การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) องค์การในปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงเข้ามาบูรณาการร่วมด้วยตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน (Strategic Planning) ซึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้เรื่อง "การบริหารความเสี่ยง" นี้จะไม่ขอกล่าวถึงอีก เนื่องจากมีการกล่าวไว้แล้วในหนังสือชุดเครื่องมืออื่น ๆ**

หมายเหตุ : ศึกษาเพิ่มเติมชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง "แผนที่ยุทธศาสตร์" (Strategy Map) และ "การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล" (Individual Scorecard) ฉบับปรับปรุงปี 2552

## 3.4. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงภัยอันตราย

ในการบริหารความเสี่ยงทั้งสามระดับข้างต้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารภาครัฐต้องตัดสินใจภายใต้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ โดยการตัดสินใจจะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสีย ประสิทธิภาพหรือผลจากการตัดสินใจย่อมมีความน่าเชื่อถือในผลลัพธ์มากกว่าการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

มีคำศัพท์สองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คือ คำว่า "ภัย" (Peril) และ "อันตราย" (Hazard) เพราะการบริหารความเสี่ยงต้องทำการประเมินผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ทุกครั้งไปอันอยู่บนพื้นฐานของสองคำนี้เสมอ

❒ คำว่า "ภัย" หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย เช่น ถ้ากล่าวถึงไฟไหม้อาคาร ตัวภัยหมายถึง ไฟ ฉะนั้นสิ่งที่เป็นภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ฟ้าผ่า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น

❒ ส่วนคำว่า "อันตราย" มีความหมายมากกว่าคำว่า "ภัย" กล่าวคือ "อันตราย" เป็นสภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย คำว่า "อันตราย" สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ อันตรายทางกายภาพ อันตรายทางศีลธรรม และอันตรายทางกฎหมาย

**อันตรายทางกายภาพ (Physical Hazard)**

อันตรายทางกายภาพ เป็นสภาวะทางกายภาพซึ่งสร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น ฝนตกถนนลื่นเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์บนท้องถนน ที่ล็อกประตูบ้านเสียเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่ขโมยจะขึ้นบ้าน เป็นต้น

สำหรับการบริหารงานระดับจังหวัด ลักษณะภูมิประเทศของแต่ละจังหวัดส่งผลต่ออันตรายทางกายภาพที่ต่างกัน เช่น จังหวัดทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเสี่ยงต่อภัยแล้งสูง จังหวัดทางภาคใต้ที่มีความเสี่ยงต่อภัยน้ำท่วมสูง เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งปลูกสร้างที่ทางรัฐบาลสร้างยังอาจส่งผลต่อการขาดความสมดุลของธรรมชาติในจังหวัดและสร้างโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียมากขึ้นได้ เช่น เขื่อน ฝายน้ำ การตัดไม้ทำลายป่า หรือสิ่งปลูกสร้างที่บุกรุกพื้นที่ป่า เป็นต้น

**อันตรายทางศีลธรรม (Moral Hazard)**

อันตรายทางศีลธรรมเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งสร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น การทุจริตของลูกจ้างเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสให้องค์การจะประสบความสูญเสียทางการเงิน การไม่ซื่อสัตย์ต่อข้อตกลงในสัญญาทางการค้าเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสียทางการเงิน เป็นต้น

อันตรายทางศีลธรรมที่การบริหารระดับองค์การ ภาครัฐเผชิญอยู่มีหลายรูปแบบ เช่น การไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของข้าราชการ การที่ข้าราชการรับสินบนอันจะเพิ่มโอกาสความสูญเสียต่อองค์การโดยภาพรวม หากข้าราชการรับสินบนในการประมูลจัดซื้อจัดจ้าง อาจส่งผลให้องค์การได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพด้อยกว่าที่ควรจะเป็น หรืออาจจะทำให้ประมูลได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีคุณภาพและไม่สามารถดำเนินการตามโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

**อันตรายทางกฎหมาย (Legal Hazard)**

อันตรายทางกฎหมายเป็นสภาวะและเงื่อนไขข้อบังคับทางกฎหมาย ซึ่งสร้างหรือเสริมโอกาสให้ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย ทั้งนี้ อันตรายทางกฎหมายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกฎหมายที่กำหนดความรับผิดต่อบุคคลหรือนิติบุคคล เช่น ความรับผิดต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ประกอบกิจการอันก่อให้เกิดกากของเสียมลพิษทำลายสิ่งแวดล้อม

ความรับผิดต่อผู้ประสบภัยทางรถยนต์ ความรับผิดต่อผู้บริโภคที่ได้รับความเสียหายจากการใช้สินค้าที่ผลิตออกจำหน่าย เป็นต้น

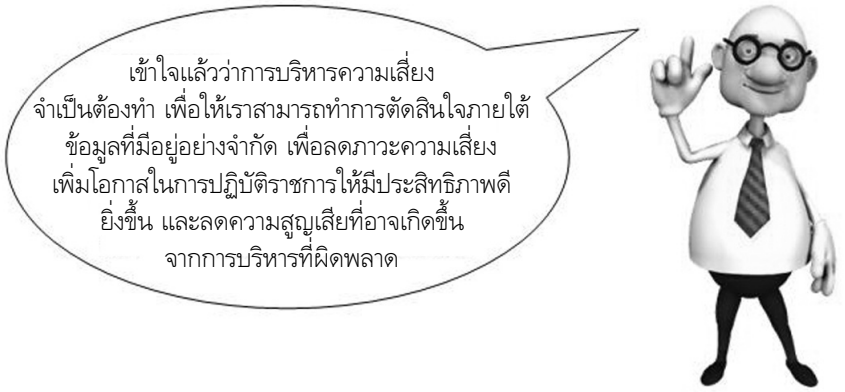
อันตรายทางกฎหมายนี้มักสูงมากขึ้นตามความเจริญของประเทศนั้น เนื่องจากประเทศที่ได้รับการพัฒนาไปมากกว่า มีแนวโน้มที่จะกำหนดบทลงโทษทางกฎหมายในเรื่องความรับผิดสูงขึ้นตามไปด้วย อันตรายทางกฎหมายนี้จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่นักบริหารความเสี่ยงหันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในทุกประเทศ

อันตรายทางกฎหมายจากการบริหารงานระดับจังหวัดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจังหวัดต้องเผชิญจากการตัดสินใจออกคำสั่งทางการปกครอง ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อพิพาทและการฟ้องร้องจากผู้ที่ได้รับความเสียเปรียบอันเป็นผลจากคำสั่งนั้น เช่น คำสั่งเวนคืนที่ดินที่ราษฎรอาจร้องเรียนหรืออุทธรณ์กรณีที่ราษฎรคิดว่าราคาเวนคืนที่ดินไม่เหมาะสมกับราคาตลาด เป็นต้น

ในปัจจุบันข้าราชการระดับสูงต้องตกเป็นคดีในศาลปกครองจำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารภาครัฐควรทำความเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติราชการ ดังประเด็นต่อไปนี้

- ❒ เสี่ยงต่อการถูกร้องเรียน กล่าวหา
- ❒ เสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบ สอบสวน
- ❒ เสี่ยงต่อการถูกฟ้องคดีปกครองให้เพิกถอน หรือแก้ไขคำสั่งหรือการกระทำ
- ❒ เสี่ยงต่อความรับผิดด้านอื่นๆ (หน่วยงาน)
- ❒ เสี่ยงต่อความรับผิดด้านละเมิด และชดใช้ค่าเสียหาย
- ❒ เสี่ยงต่อการถูกดำเนินการทางวินัยหรืออาญา

(ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (มปท). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการปกครองและแก้ไขกรณีพิพาททางปกครอง)



# 4 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

ที่ผ่านมาท่านผู้อ่านได้เรียนรู้ว่าความเสี่ยงคืออะไร ความเสี่ยงมีความจำเป็นอย่างไรต่อองค์การและต่อสังคม การบริหารความเสี่ยงคืออะไร และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงทำเพื่ออะไร ในหัวข้อแนวทางสู่การปฏิบัตินี้ เราจะได้เรียนรู้วิธีการในการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป หลังจากนั้นจะเป็นการเจาะลึกวิธีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operation Risk) และการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ (Project Risk)

## 4.1. วิธีการบริหารความเสี่ยง

วิธีการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธีการหลัก ดังนี้

**1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)**

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย ทั้งนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้วเมื่อพบว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น จึงหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับกิจกรรมความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความต้านทานต่อความเสี่ยงนั้นต่ำมาก จึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้น ทั้งๆ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือไม่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้จึงอาจนำมาซึ่งการเสียโอกาสในการสร้างรายได้ และทำกำไร หรือสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้

ตัวอย่างที่ใกล้ตัวข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐในเรื่องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านการออมเงิน จะเห็นได้จากการสำรวจบุคลากรภาครัฐจำนวน 100 ตัวอย่าง ในช่วงปี พ.ศ.2549 ของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่ง พบว่ากลุ่มเป้าหมายนี้ไม่เคยลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และพบว่าสัดส่วนของผู้มีความสนใจที่จะลงทุนในตลาดหลักทรัพย์อยู่ที่ร้อยละ 60.28 โดยให้ความสนใจเนื่องจากคาดหวังผลตอบแทนจากเงินปันผลมากที่สุด (ร้อยละ 23.36) ซึ่งปัจจุบันรูปแบบการออมที่คนเหล่านี้ใช้คือ การออมแบบความเสี่ยงต่ำ เช่น การซื้อประกันชีวิตและสลากออมสิน เป็นต้น แต่คนกลุ่มนี้จะไม่นิยมการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีความเสี่ยงสูงกว่า และนี่ถือเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของเราท่านทั้งหลายที่อยู่ในภาครัฐ

คราวนี้มามองภาพใหญ่ของการลงทุนระดับประเทศ

## กรณีศึกษา เรื่องการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

จากงบประมาณการลงทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดของรัฐบาล ทำให้ผู้บริหารภาครัฐจำต้องเลือกลงทุนในโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และเลือกที่จะไม่ลงทุนหรือให้การสนับสนุนทุนในบางโครงการน้อยลง ซึ่งการลงทุนภาครัฐเป็นตัวอย่างหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง เพราะหากรัฐบาลเสี่ยงที่จะไม่ลงทุนในบางเรื่องมากเกินไป ก็อาจทำให้รัฐเกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้ในระยะยาว ข้อมูลที่ผ่านมาจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจในการลงทุนภายใต้ความเสี่ยงที่ดีขึ้น

ดังตัวอย่างในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจโลกปี พ.ศ.2552 นี้ รัฐบาลพยายามส่งเสริมการลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ แทนที่จะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทย ซึ่งที่ผ่านมาในแต่ละปี งบประมาณในส่วนนี้อาจมีจำนวนมากแต่ยังคงไม่เพียงพอ ดูได้จากรายงานผลความสามารถในการแข่งขันของประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2546-2551 (ดูตารางที่ 1) โดย IMD World Competiveness Yearbook ลำดับความสามารถในการแข่งขันจำแนกรายด้านเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ลดลงอย่างมาก (ดูตารางที่ 2) และนี่อาจเป็นหนึ่งตัวอย่างของการเลือกที่จะไม่เสี่ยงในการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และเลือกเสี่ยงในการลงทุนภาคอสังหาริมทรัพย์แทน

**ตารางที่ 1: การเปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่าง ๆ ในช่วงปี พ.ศ.2546–2551**

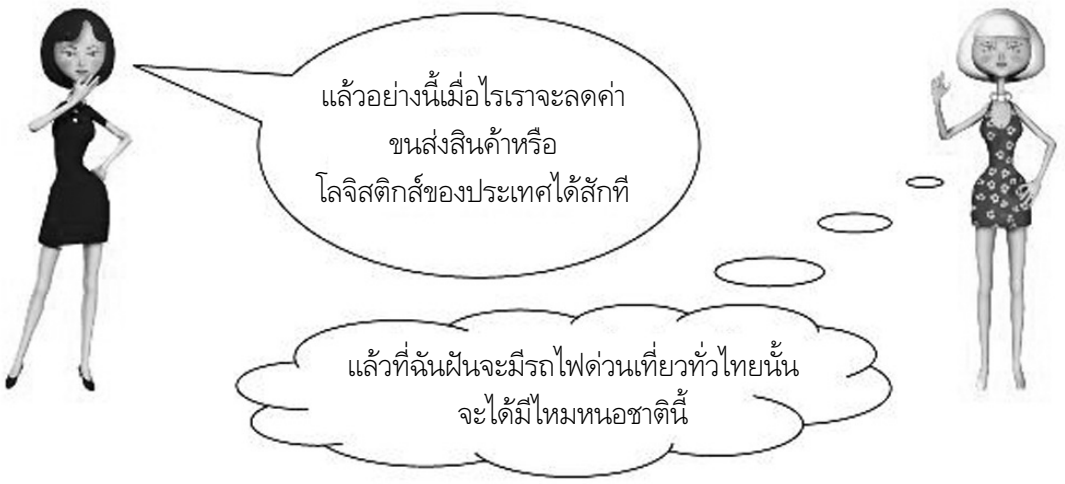
| ประเทศ | 2546 | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 | 2551 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| สิงคโปร์ | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| จีน | 27 | 22 | 29 | 18 | 15 | 17 |
| มาเลเซีย | 21 | 16 | 26 | 22 | 23 | 19 |
| อินเดีย | 42 | 30 | 33 | 27 | 27 | 29 |
| **ไทย** | **28** | **26** | **25** | **29** | **33** | **27** |
| ฟิลิปปินส์ | 41 | 43 | 40 | 42 | 45 | 40 |
| อินโดนีเซีย | 49 | 49 | 50 | 52 | 54 | 51 |
| **จำนวนประเทศ** | **51** | **51** | **51** | **53** | **55** | **55** |

**ที่มา**: IMD, IMD World Competitiveness Yearbook, 2007-2008.

**ตารางที่ 2: ความสามารถในการแข่งขันของไทย (จำแนกเป็นรายด้าน) ในช่วงปี พ.ศ. 2546 - 2551**

| ความสามารถ | 2546 | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 | 2551 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) | 13 | 9 | 7 | 19 | 15 | NA |
| 2. ประสิทธิภาพภาครัฐ (Government Efficiency) | 18 | 20 | 14 | 20 | 27 | NA |
| 3. ประสิทธิภาพภาคธุรกิจ (Business Efficiency) | 25 | 21 | 25 | 25 | 34 | NA |
| 4. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) | 43 | 42 | 39 | 42 | 48 | NA |
| **จำนวนประเทศ** | **51** | **51** | **51** | **53** | **55** | **NA** |

**ที่มา**: IMD, อ้างแล้ว.




**2) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)**

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อองค์การต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ วิธีการต่อไปที่เหมาะสม คือ การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือควบคุมความสูญเสีย วิธีการควบคุมความสูญเสียมีสองวิธีการหลัก คือ

2.1) การป้องกันการเกิดความสูญเสีย

2.2) การควบคุมขนาดของความสูญเสีย หลังเกิดความสูญเสีย

**2.1) การป้องกันการเกิดความสูญเสีย** จึงเป็นวิธีการที่พยายามจะลดความถี่ของการเกิดความสูญเสีย นั่นคือ การวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องตัดระบบไฟฟ้าในตัวอาคารเมื่อเกิดไฟฟ้าลัดวงจร เพื่อป้องกันการเกิดไฟไหม้อาคาร การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่แก่ประชาชนในหมู่บ้าน เพื่อป้องกันการติดโรคไข้หวัดใหญ่ เป็นต้น

**2.2) การควบคุมขนาดของความสูญเสีย** เป็นวิธีการที่พยายามจะลดความรุนแรงของความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว เช่น การติดตั้งเครื่องฉีดน้ำหรือเครื่องดักจับควัน เพื่อควบคุมเพลิงให้อยู่ในวงจำกัดเมื่อเกิดเพลิงไหม้อาคาร การติดตั้งเขื่อนกระสอบทรายและเครื่องสูบฉีดน้ำในบริเวณที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดน้ำท่วมขังจากการเกิดฝนตกใหญ่ เป็นต้น

### 3) การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง (Risk Retention)

ในการบริหารจัดการบางครั้งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรับความเสี่ยงไว้เอง ซึ่งอาจเป็นทางออกที่ดีที่สุดของการบริหารในเรื่องนั้นดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่รับไว้จึงต้องจัดทำเป็นแผนการควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น มากกว่าการทำแผนควบคุมขนาดความเสี่ยงแบบการบริหารความเสี่ยงประเภทที่ 2 ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

## ตัวอย่างการซื้อกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์

นายชนเบาเลือกที่จะซื้อกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ที่มีเงื่อนไขความรับผิดส่วนแรก 2,000 บาท เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นไม่เกิน 2,000 บาท นายชนเบาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบความสูญเสียนั้นเอง แต่เมื่อเกิดอุบัติเหตุที่มีมูลค่าความสูญเสียสูงกว่า 2,000 บาท นายชนเบารับผิดชอบค่าใช้จ่ายสูงสุดเพียงแค่2,000 บาท ส่วนที่เหลือบริษัทประกันภัยเป็นผู้รับผิดชอบ ในกรณีเช่นนี้นายชนเบาเป็นผู้วิเคราะห์และเลือกที่จะรับความเสี่ยงจากอุบัติเหตุทางรถยนต์เอาไว้เองเป็นมูลค่าเท่ากับ 2,000 บาท

บางกรณีบุคคลหรือองค์การรับความเสี่ยงเอาไว้เอง โดยไม่ได้วิเคราะห์หรือเลือกที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้แต่ความเสี่ยงนั้นคงเหลืออยู่กับตัวบุคคลหรือองค์การโดยอาจจะเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ความเสี่ยงบางอย่างถูกละเว้นหรือมองข้ามไปจนท้ายที่สุดเหลือเป็นความเสี่ยงที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องรับไว้เอง

## กรณีศึกษา สำนักงานประกันสังคม

ในอดีตนั้นความเสี่ยงจากการว่างงานอันถือเป็นความเสี่ยงที่สูงมากของประชากรไทย โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นมนุษย์เงินเดือนและลูกจ้างชั่วคราวซึ่งคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มิได้มีเงินเก็บมากนัก เมื่อต้องเผชิญกับภาวะการตกงาน ทำให้สูญเสียรายได้ และตกเป็นภาระของสังคมในที่สุดรัฐบาลไทยและในอีกหลายประเทศเล็งเห็นความสำคัญของความเสี่ยงระดับประเทศนี้ จึงเพิ่มความคุ้มครองความเสี่ยงจากการว่างงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประกันสังคม ปัจจุบันรัฐบาลจึงรับเอาความเสี่ยงนี้ไว้เอง โดยจัดตั้งเป็นสำนักงานประกันสังคมเพื่อให้บุคลากรภาคเอกชนได้รับเงินในช่วงของการว่างงาน

เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการที่องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยในยุคสมัยนั้นได้รับเอาความเสี่ยงทางการเงินไว้กับองค์การเองมากไป โดยส่วนมากแล้วเป็นการรับความเสี่ยงไว้โดยไม่ได้ตั้งใจ ไม่ได้เล็งเห็นความเสี่ยงที่ตนเผชิญอยู่ ทำให้ไม่ได้มีการเตรียมวิธีจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินนั้นอย่างเหมาะสม

ในฐานะผู้บริหาร เมื่อทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อพิจารณาที่จะเลือกรับความเสี่ยงแต่ละชนิดไว้เองหรือไม่ ท่านควรคำนึงถึงการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสียประกอบกับกำลังความสามารถในการรับความเสี่ยงไว้เองได้ด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยแต่มีความรุนแรงน้อยมากถือเป็นความเสี่ยงที่องค์การสามารถรับเอาไว้เองได้ หากองค์การมีกำลังทรัพย์ที่จะรับความรุนแรงของความสูญเสียนั้นได้

## ตัวอย่างการซื้อกรมธรรม์ประกันรถยนต์ (ต่อ)

กรณีของนายชนเบาที่พิจารณาแล้วเห็นว่าอุบัติเหตุที่นำไปสู่มูลค่าความสูญเสียเล็กน้อยไม่เกิน 2,000 บาท ถึงแม้จะเกิดขึ้นบ่อยแต่มูลค่าของความสูญเสียเป็นมูลค่าที่นายชนเบาสามารถรับผิดชอบเองได้ นายชนเบาจึงเลือกซื้อความคุ้มครองที่มีความรับผิดส่วนแรก 2,000 บาท

ความเสี่ยงที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยหรือโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีมูลค่าความสูญเสียที่สูงมาก ความเสี่ยงประเภทนี้ท่านไม่ควรที่จะเลือกรับเอาไว้เอง เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก แต่มูลค่าความสูญเสียต่อองค์การอาจสูงมากถึงขั้นทำให้องค์การล้มละลาย ท่านควรเลือกวิธีการอื่นที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงนี้แทนที่จะรับเอาไว้เอง

### 4) การถ่านโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ผู้อื่นในที่นี้ซึ่งมักได้รับการนึกถึงก่อนใครสำหรับคนทั่วไปก็คือ บริษัทประกันภัย เพราะธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีหัวใจสำคัญ คือ การรับโอนความเสี่ยงจากบุคคลและองค์การ ถึงกระนั้นก็ดี บริษัทประกันภัยไม่ได้รับโอนความเสี่ยงทุกประเภท ความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้นที่สามารถจะได้รับการถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้

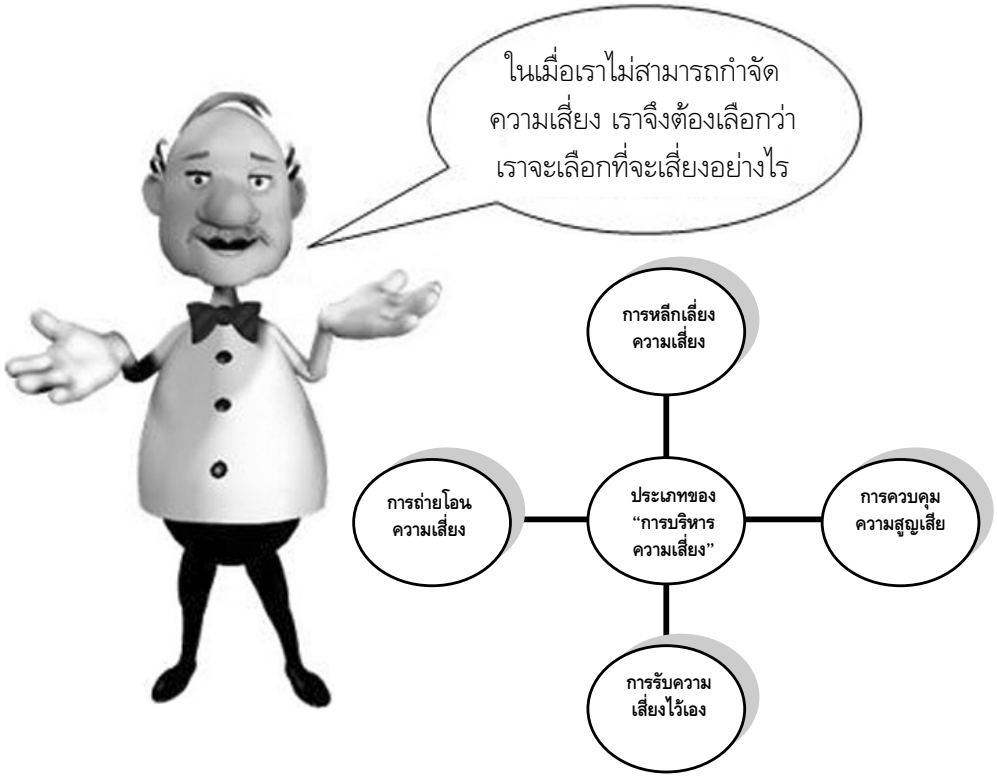
นอกจากนี้บริษัทประกันภัยยังมีสิทธิที่จะปฏิเสธการถ่ายโอนความเสี่ยงนั้น หากบริษัทประกันภัยวิเคราะห์แล้วพบว่าบุคคลหรือองค์การนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงเกินกว่าความเสี่ยงโดยเฉลี่ยมากเกินไป การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การประกันภัยจึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยง

การถ่ายโอนความเสี่ยงในภาครัฐที่เห็นอยู่บ่อยครั้งจะเป็นการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำงานแทนบุคลากรภาครัฐที่ไม่สามารถมีเวลา หรือมีผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ซึ่งการโอนความเสี่ยงนี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจ้างงานในการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยองค์การภาครัฐจะต้องทำข้อกำหนดการจ้าง ขอบเขตงาน (TOR-Term of Reference) เพื่อทำการจ้างซึ่งมี 2 วิธี

(1) การจ้างที่ปรึกษาที่ผู้ว่าจ้างตกลงจ้างรายใดรายหนึ่ง ซึ่งเคยทราบ/เคยเห็นความสามารถและผลงานแล้ว และเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่เชื่อถือได้

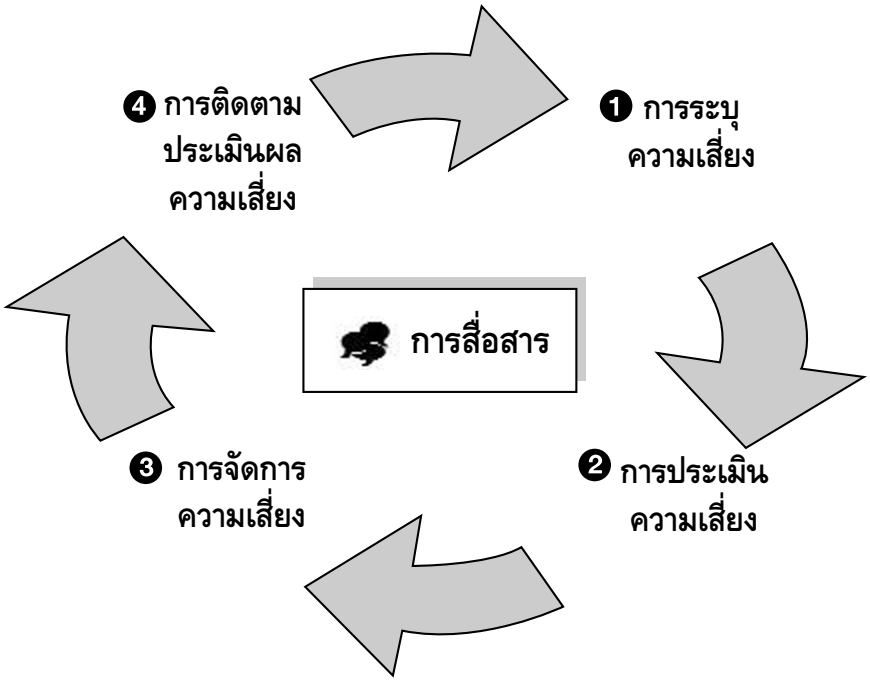
(2) การจ้างที่ปรึกษาโดยการคัดเลือกที่ปรึกษาซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้นให้เหลืออย่างมาก 6 ราย และให้จัดทำหนังสือเชิญชวนที่ปรึกษา ยื่นข้อเสนอเข้ารับงานนั้น ๆ เพื่อพิจารณาคัดเลือกรายที่ดีที่สุด

โดยการจ้างที่ปรึกษานั้นๆ ต้องเป็นไปตามระเบียบราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี อย่างไรก็ตาม การโอนความเสี่ยงในรูปแบบนี้ผู้บริหารการจัดจ้าง ควรทำการตรวจสอบผู้อ้างอิง (Reference) ของบริษัทหรือองค์การที่จัดจ้างอย่างจริงจัง เพื่อทราบประวัติการปฏิบัติงานของผู้ที่เราจะให้มารับโอนความเสี่ยงนี้ และควรระบุผลงานที่ชัดเจนในข้อกำหนดการจ้าง (TOR) และสัญญาการจ้างทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ



## 4.2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ในส่วนนี้ท่านผู้อ่านจะได้เรียนรู้ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์การ ตั้งแต่ขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับองค์การซึ่งเพิ่งเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงเป็นครั้งแรก จนถึงขั้นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์การ ดังแสดงในภาพรวมได้ดังนี้




**ภาพที่ 7 : 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง**

อนึ่ง ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงในบทนี้ เป็นขั้นตอนที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้โดยง่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์การ การนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติกับองค์การใดนั้น ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมหรือบริบทขององค์การหรือโครงการนั้นๆ ตามที่ท่านเห็นสมควร อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน และเป็นระบบต่อเนื่องกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) กับความเสี่ยงทุกราย เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประสานงานกับหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

### ❶ การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์การ เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงซึ่งไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับองค์การโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์การได้ ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์การนี้ ทางทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์การเผชิญ ระบุความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

วิธีการที่นิยมใช้กันในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์การ คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์การเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยงบางองค์การอาจเลือกที่จะส่งรายละเอียดขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์การให้แต่ละหน่วยงานประกอบกับแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานตนเองด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านี้กลับมาดำเนินการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

## การระบุปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

| ความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง | | ผลกระทบ | |
|---|---|---|---|---|
| | ภายนอก | ภายใน | ทางตรง | ทางอ้อม |
| (แต่ละลักษณะที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น<br>- โครงการล่าช้า<br>- เกิดอัคคีภัย<br>- การเจ็บป่วย กระทันหัน ฯลฯ) | (เกิดโดยธรรมชาติหรือบุคคลอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเฝ้าติดตามได้ เช่น<br>- ฝนตกหนัก ทำงานท่ามกลางสารที่ติดไฟง่าย<br>- กลุ่มผู้เก็งกำไรทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น ฯลฯ) | (เกิดจากการทำงานของบุคลากรเองสามารถควบคุมได้แก้ไขได้ เช่น<br>- เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจ<br>- ไม่มีกฎระเบียบความปลอดภัยในการทำงาน<br>- ข้อมูลส่วนตัวที่ใช้ตัดสินใจขาดไป และมีความผิดพลาด ฯลฯ) | (เกิดขึ้นทันที เช่น<br>- มีการปรับเนื่องจากงานล่าช้า<br>- ทรัพย์สินเสียหาย ฯลฯ) | (เกิดขึ้นในภายหลัง เช่น<br>- มีการฟ้องร้องครอบครัว<br>- ผู้เสียชีวิตเกิดความลำบาก ฯลฯ) |

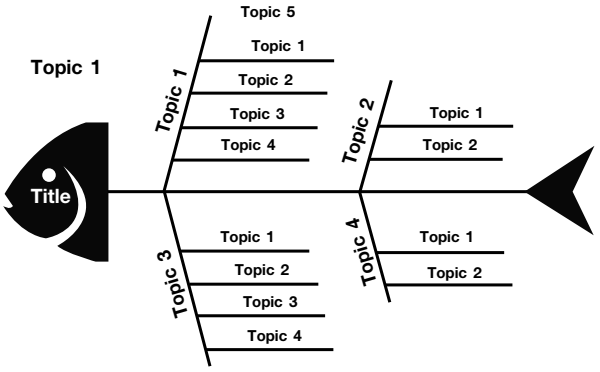
**ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง**

ขั้นตอนนี้ควรเก็บข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นภายใต้แต่ละหน่วยงานเพิ่มเติมในรูปของความถี่การเกิดความสูญเสีย และความรุนแรงของความสูญเสีย นอกจากนั้นข้อมูลของการดำเนินการใด ๆ เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดในอดีต ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีมงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

ความสูญเสียบางประเภทสามารถหาข้อมูลความถี่และความรุนแรงได้จากแหล่งข้อมูลภายใน แต่ในบางกรณีข้อมูลความเสี่ยงจากแหล่งภายนอกก็ถือเป็นข้อมูลที่ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอกนี้เช่นข้อมูลความสูญเสียที่เกิดกับธุรกิจซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์การที่เราวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติของภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ในตลาด ข้อมูลอัตราดอกเบี้ยหรือข้อมูลทางการเมือง เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้นอกจากจะช่วยเสริมให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้นแล้ว ยังถือเป็นข้อมูลที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าข้อมูลความสูญเสียในอดีตขององค์การ เพราะความสูญเสียที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นกับองค์การไม่ได้หมายความว่าจะไม่สามารถเกิดขึ้นกับองค์การเราได้

การระบุความเสี่ยงต้องอาศัยการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เป็นความรู้ประสบการณ์ องค์ความรู้ในการดำเนินงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ กฎหมาย วัฒนธรรม ผู้บริหารขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้าใจแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การระบุความเสี่ยงควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมทุกกิจกรรมในองค์การนั้น จะถูกพิจารณาถึงความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และจัดประเภทความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะการจัดเก็บความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมนั้น (Risk Profile) จะทำให้องค์การมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

โดยสรุปในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงนี้มีแนวความคิดที่หลากหลาย แต่เน้นการระดมความคิด การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความเสี่ยงร่วมกัน




เทคนิคในการระบุความเสี่ยง เข้าใจความเสี่ยง และผลกระทบสามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์อื่น ๆ เช่น การใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis) แผนที่ความคิด (Mind Map) นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ออกแบบสอบถามความคิดเห็น การจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย

## ❷ การประเมินความเสี่ยง

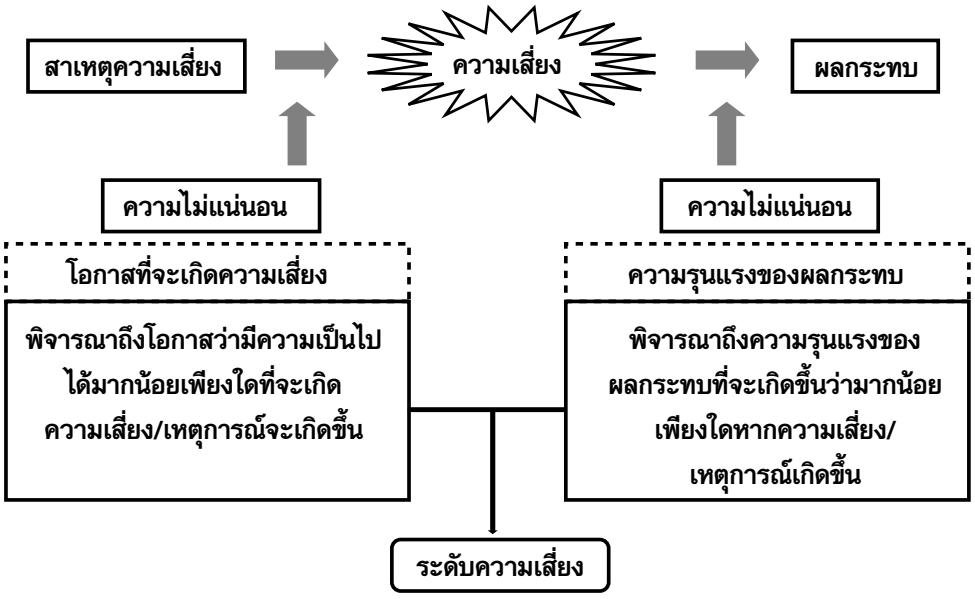
การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อองค์การสามารถจัดทำโดยทำการวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง 3 ประการ คือ โอกาส ผลกระทบ และระยะเวลา

(1) **โอกาส** (Probability) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จาก **ความถี่** ของการเกิดความสูญเสีย เป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่จะเกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

การประเมินความถี่ของความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีต อาจเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน การประเมินความถี่ของความสูญเสียลักษณะนี้ไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์การ โดยรวบรวมด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์การอื่นๆ หรือจากนักบริหารความเสี่ยงอื่น เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงที่อยู่ในธุรกิจประกันภัย จะช่วยเสริมให้การประเมินความถี่ของความสูญเสียเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น ถึงแม้จะเป็นความเสี่ยงที่มีการเกิดขึ้นเป็นประจำก็ตาม การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงปัจจุบันขององค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์การต้องขับรถเพื่องานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้วย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปีนี้

(2) **ผลกระทบ** (Impact) **หรือความรุนแรง** หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก

การประเมินความรุนแรงของความสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้นกับองค์การ การที่ทีมบริหารความเสี่ยงจะสามารถระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์การสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์การภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์การเท่านั้น




**ภาพที่ 8 : การประเมินความเสี่ยงและองค์ประกอบของความเสี่ยง**

(3) **ระยะเวลา** (Timeframe) ที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานจะต้องเข้าไปดำเนินการสำหรับความเสี่ยง มีระยะเวลาน้อย ปานกลาง หรือมาก

จากแหล่งที่มาของความเสี่ยงแต่ละแหล่งในตารางที่แสดงในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการแจกแจงรายละเอียดของความเสี่ยง ประเมินความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย หากองค์การไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์การที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์การ ทีมบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงในเกณฑ์ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม เช่น สูง กลาง ต่ำ หรือใช้คะแนนเป็นมาตรวัดที่ละเอียดยิ่งขึ้น เป็นคะแนน 1 ถึง 5 อย่างที่ใช้ในบทเรียนนี้ ซึ่งจะแสดงในขั้นต่อไป พร้อมกันนี้ทางผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการตามตัวอย่างการประเมินความถี่และความรุนแรงจากภัยธรรมชาติดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**การประเมินความเสี่ยงภายใต้โอกาส ผลกระทบ และระยะเวลา**

| ❶ ระบุความเสี่ยง | ❷ ประเมินความเสี่ยง | | | ผลสรุปค่าการประเมินความเสี่ยง |
|---|---|---|---|---|
| | โอกาส | ผลกระทบ | ระยะเวลา | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

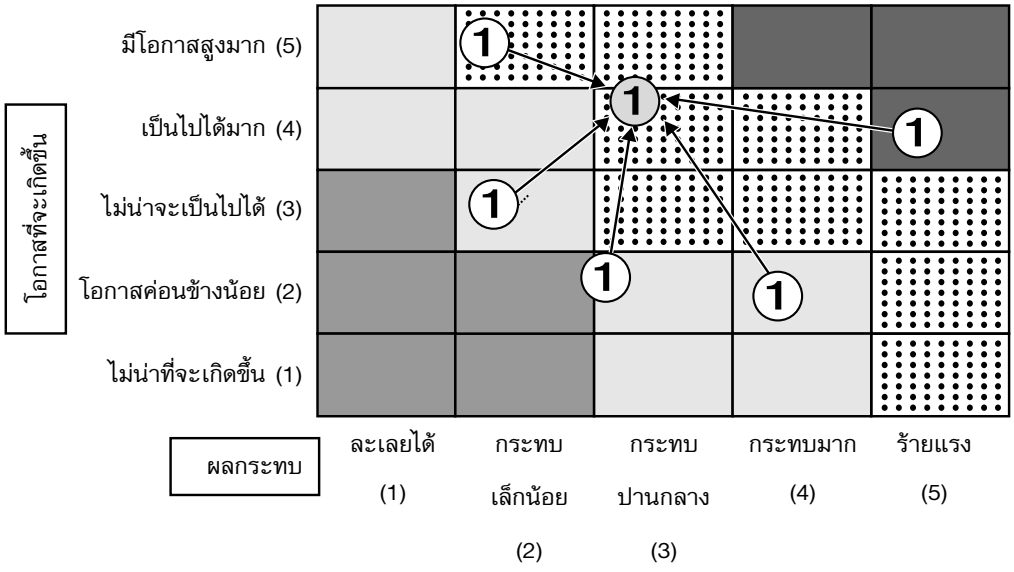
**หมายเหตุ : การกำหนดค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยเสี่ยง**

❒ **โอกาส** สูงมาก = 5 เป็นไปได้มาก = 4 น่าจะเป็นไปได้ = 3 ค่อนข้างน้อย = 2 ไม่น่าจะเกิดขึ้นเลย = 1

❒ **ผลกระทบ** ร้ายแรง = 5 กระทบมาก = 4 กระทบปานกลาง = 3 กระทบเล็กน้อย = 2 ละเลยได้ = 1

❒ **ระยะเวลา** เร่งด่วน = 3 พอสมควร = 2 มากพอ = 1

ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการประเมินข้อมูลดังตารางที่แสดงดังกล่าว สำหรับทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยง เพื่อนำไปสร้างแผนภูมิความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป โดยอาจแสดงเป็นตารางเมทริกซ์ เช่น




**ภาพที่ 9 : ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง Risk Matrix**

**การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ**นั้น เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การที่ไม่มีการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงมาก่อน และสำหรับองค์การที่ไม่มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัด และการเก็บข้อมูลด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หากองค์การมีการกล่าวถึงความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนก็เป็นการหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่องค์การจะต้องใช้การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ซึ่งอาศัยการคาดเดาโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเครื่องช่วยที่สำคัญพร้อมกับทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในอนาคต เทคนิคที่เปิดโอกาสให้การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้ ตาราง BCG (Boston Consulting Group) ในการสื่อสารระดับความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่ความเสี่ยง (เหตุการณ์) น่าจะเกิดขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน หรือยุทธศาสตร์องค์การ ตารางการประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบในลักษณะเมทริกซ์ ไม่ว่าจะเป็น ตาราง 3 X 3, 5 X 5 หรือ 9 X 9 ทั้งนี้การแบ่งตารางนั้นขึ้นอยู่กับเนื้องานขององค์การและระดับผลกระทบที่จะมีต่อการดำเนินงานขององค์การ สำหรับในตัวอย่างภาพที่ 10 ด้านบนเป็นตัวอย่างการใช้ตารางเมทริกซ์แบบ 5 X 5

ตารางการประเมินความเสี่ยงนั้นเปิดโอกาสให้ทีมงานสามารถหาข้อสรุปเกี่ยวกับความเสี่ยงได้อย่างเห็นพ้องต้องกันโดยสมบูรณ์ ดังตัวอย่างภาพที่ 10 เช่น ให้เลข (1) นั้นหมายถึง ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะหยุดการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ทีมงานที่ดำเนินการประเมินความเสี่ยงประกอบไปด้วยบุคลากร 5 คน (1) แต่ละคนมีทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศแตกต่างกัน เนื่องมาจากแต่ละคนนั้นได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศล้มเหลวแตกต่างกัน ดังนั้นในการประเมินความเสี่ยงที่จำเป็นคือ การหาข้อสรุปให้ได้ว่าระดับการยอมรับความเสี่ยงของทีมนั้นเป็นเท่าไร อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้หรือไม่

เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะยาวหน่วยงานราชการควรทำฐานข้อมูลจัดเก็บด้านความเสี่ยง (Risk Profile) รวมถึงจัดทำฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในรอบต่อไป โดยปกติแล้วในขั้นตอนที่ทีมงานประเมินความเสี่ยงนั้น มักจะมีข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากทีมงานมีการจดบันทึกอย่างละเอียดแล้ว จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดทำฐานข้อมูลในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี

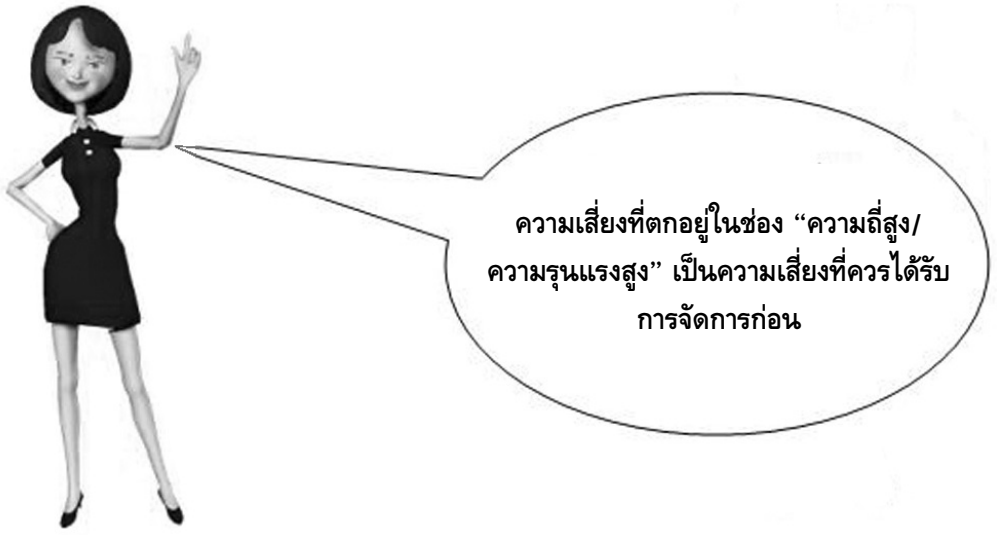
### ❸ การจัดการความเสี่ยง

ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงข้างต้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากภาพที่ 10 ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง

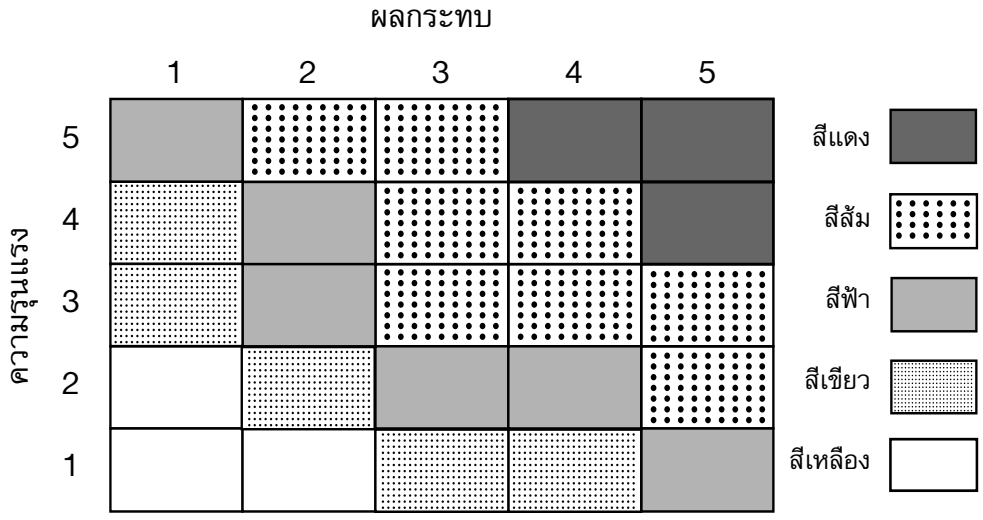
✓ ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มุมขวาบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง (สีแดง) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

✓ ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง (สีส้ม) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา

✓ ส่วนความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง (สีเขียว) เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์การอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้



ถ้าความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่า จากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึงสูงสุดมีค่าเท่ากับ 5 แผนภูมิความเสี่ยงจะมีความละเอียดมากขึ้นดังนี้




**ภาพที่ 10 : แผนภูมิความเสี่ยง**

ความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการระบุ ประเมินความถี่ และความรุนแรง จะถูกนำมาจัดไว้ตามข้อที่เหมาะสมในแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของแต่ละแหล่งความเสี่ยงว่า มีผลกระทบต่อองค์การในด้านใดบ้าง และมากน้อยเพียงใดในรูปความเสี่ยงและความรุนแรง แผนภูมิความเสี่ยงนี้ยังสามารถทำการแยกเป็นผลกระทบแต่ละด้าน เช่น ผลกระทบด้านการเงินมีที่มาจากแหล่งความเสี่ยงใดบ้าง และแต่ละแหล่งความเสี่ยงมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การสร้างแผนภูมิทั้งสองลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์การ แหล่งความเสี่ยงที่ระบุจะส่งผลกระทบกับด้านต่าง ๆ ขององค์การมากน้อยเพียงใดตามลำดับ และผลกระทบต่อองค์การในแต่ละด้านมีที่มาของความเสี่ยงจากแหล่งความเสี่ยงแต่ละแหล่งมากน้อยเพียงใดตามลำดับ

สีต่าง ๆ ที่แสดงไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงนี้ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อนตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์การอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเหลือง ทั้งนี้ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยงเช่นนี้ สามารถปรับได้ตามความเหมาะสม และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของแต่ละองค์การ

**1 ทีมบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีระบุความเสี่ยงที่จังหวัดเผชิญดังต่อไปนี้**

| ที่มาของความเสี่ยง | ผลกระทบต่อด้านต่างๆ ขององค์การ | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | การเงิน | ทรัพย์สิน | บุคลากร | การบริการ | ชื่อเสียง | ความรับผิด | สิ่งแวดล้อม | ชุมชน |
| ภัยธรรมชาติ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ |
| สัญญาและนิติสัมพันธ์ | ✓ | | | | | ✓ | | |
| การดำเนินงานด้านการเงิน | ✓ | | | | | ✓ | | |
| การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | |
| การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ |
| กฎหมายหรือระเบียบ | | | | ✓ | | ✓ | | |
| สภาวะเศรษฐกิจ | ✓ | | | | | | | ✓ |
| กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | |
| ความสูญเสียทางทรัพย์สิน | ✓ | ✓ | | | | | | |
| การใช้เทคโนโลยี | | | | ✓ | | | | |
| แรงงาน | | | | ✓ | | ✓ | | |

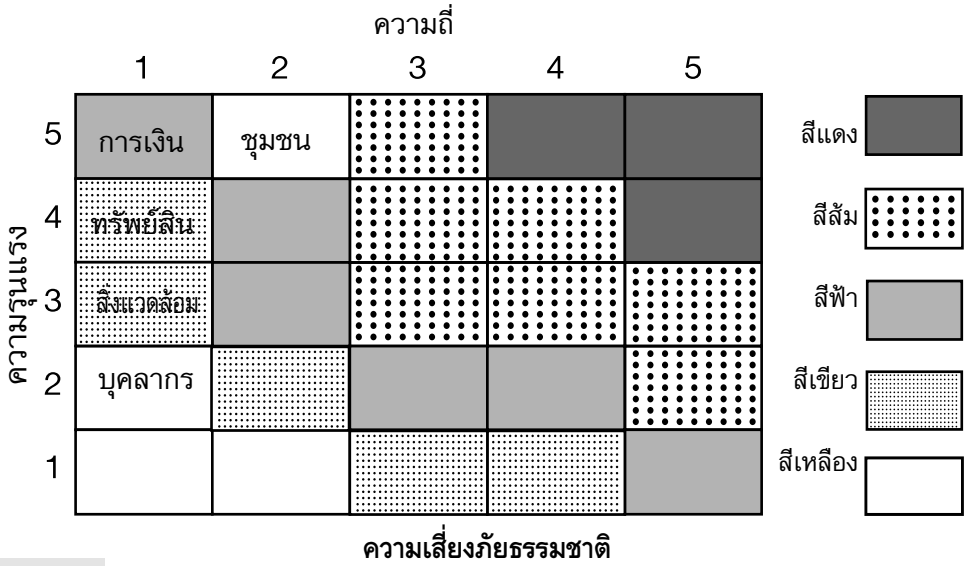
หมายเหตุ : การระบุความเสี่ยงนี้เป็นเพียงตัวอย่างสำหรับจังหวัดสมมติ รายการความเสี่ยง และผลกระทบความเสี่ยงต่อด้านต่างๆ ย่อมแตกต่างไปตามลักษณะการดำเนินงานและภูมิประเทศของแต่ละจังหวัด

## 2 การประเมินความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรี

ขั้นต่อไปทีมงานบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีได้ทำการประเมินความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มาดังนี้ ในที่นี้ยกตัวอย่าง 2 แหล่งที่มาของความเสี่ยง

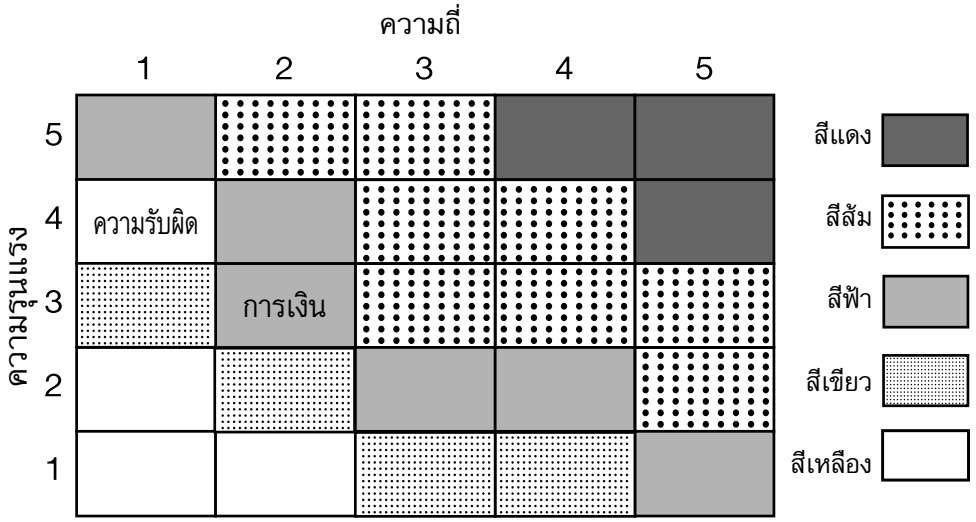
### ① ภัยธรรมชาติ

| ผลกระทบ | รายละเอียดของความสูญเสีย | ความถี่ | ความรุนแรง | วิธีการจัดการความเสี่ยง (ยุทธศาสตร์) |
|---|---|---|---|---|
| การเงิน | เงินที่ต้องใช้ในการบรรเทาสาธารณภัย | 1 | 5 | เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย |
| ทรัพย์สิน | ทรัพย์สินของทางราชการเสียหาย | 1 | 4 | เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย |
| บุคลากร | เจ้าหน้าที่รัฐได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากการปฏิบัติหน้าที่ในการบรรเทาสาธารณภัย | 1 | 2 | เตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่รัฐในการเผชิญกับสาธารณภัย |
| สิ่งแวดล้อม | สิ่งแวดล้อมในจังหวัดได้รับความเสียหาย | 1 | 3 | เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย |
| ชุมชน | ชาวบ้านในจังหวัดได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากผลกระทบโดยอ้อม เช่น ถนนหนทางถูกตัดขาดจากเหตุภัยธรรมชาติ | 2 | 5 | เตรียมแผนการป้องกันภัยและติดตั้งเครื่องเตือนภัย |



## ② สัญญาและนิติสัมพันธ์

| ผลกระทบ | รายละเอียดของความสูญเสีย | ความถี่ | ความรุนแรง | วิธีการจัดการความเสี่ยง (ยุทธศาสตร์) |
|---|---|---|---|---|
| การเงิน | ข้อเสียเปรียบในสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง | 2 | 3 | ฝ่ายกฎหมายควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเงื่อนไขของสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง |
| ความรับผิด | ความรับผิดที่เกิดจากสัญญาเช่าซื้อ | 1 | 4 | ฝ่ายกฎหมายควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเงื่อนไขของสัญญาเช่าซื้อ |




ความเสี่ยงสัญญาและนิติสัมพันธ์

เมื่อสามารถระบุความถี่และความรุนแรงครบทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้ว ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างแผนภูมิความเสี่ยงของทั้งองค์การได้ เพื่อจะได้เห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้ว องค์การเผชิญกับความเสี่ยงจากรายการใดมากที่สุดในพื้นที่สีแดง และจากนั้นจะสามารถจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม

**การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม**

ในขั้นเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยงขององค์การ ทางผู้บริหารความเสี่ยงและทีมผู้บริหารขององค์การ โดยส่วนใหญ่จะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงหรือสีส้มก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในเขตสีฟ้าหรือเขียวของแผนภูมิความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการมองผลกระทบของความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มา เพื่อการเปรียบเทียบในภาพรวมขององค์การว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป ในภาพรวมขององค์การผู้บริหารยังสามารถเห็นการกระจายตัวของความสูญเสียว่ามาจากแหล่งที่มาใดเป็นหลัก จะได้เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นได้

หลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่างๆ ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ

- ❒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- ❒ การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)
- ❒ การลดความสูญเสีย (Loss Control)
- ❒ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น คอลัมน์ที่สามและสี่ในตารางด้านล่างนี้แสดงประมาณการค่าใช้จ่ายและประมาณการผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ส่วนคอลัมน์สุดท้ายเป็นการสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับแต่ละความเสี่ยง

**3 ใบงานสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการบริหารความเสี่ยง**

| ความเสี่ยง | ③ วิธีการจัดการความเสี่ยง | ประมาณการค่าใช้จ่าย | ประมาณการผลประโยชน์ | ทางเลือกที่เหมาะสม |
|---|---|---|---|---|
| อันดับที่ 1 | หลีกเลี่ยง | | | |
| | รับความเสี่ยงเอง | | | |
| | ควบคุมความสูญเสีย | | | |
| | ถ่ายโอนความเสี่ยง | | | |
| อันดับที่ 2 | หลีกเลี่ยง | | | |
| | รับความเสี่ยงเอง | | | |
| | ควบคุมความสูญเสีย | | | |
| | ถ่ายโอนความเสี่ยง | | | |
| อันดับที่ 3 | หลีกเลี่ยง | | | |
| | รับความเสี่ยงเอง | | | |
| | ควบคุมความสูญเสีย | | | |
| | ถ่ายโอนความเสี่ยง | | | |

### ❹ การติดตามประเมินผลความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์การที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

เพื่อสร้างความมั่นใจว่า กลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงขั้นที่ 3 นั้น ได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง และติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ประเด็นสำคัญสำหรับการติดตามกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) เพื่อการติดตามแผนการนั้นจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**4 ตารางการวางแผนปฏิบัติการเพื่อการติดตามความเสี่ยง**

| วันที่ดำเนินการ / กิจกรรมที่ต้องกระทำ | เมษายน 2548 | พฤษภาคม 2548 | มิถุนายน 2548 |
|---|---|---|---|
| - ติดต่อเจ้าหน้าที่ | ภายในวันที่ 9 โดยนายแสวง | ภายในวันที่ 15 โดยนายแดง | |
| - ยื่นแบบฟอร์ม | ภายในวันที่ 30 โดยนายแดง | | |
| - นำส่งเอกสารที่ต้องใช้ประกอบ | ภายในวันที่ 30 โดยนายแดง | | |
| - ขอทราบผลของการประกัน | | | ภายในวันที่ 15 โดยนายแดง |
| - ส่งรายงานผลการหว่านข้าว | | | ภายในวันที่ 15 โดยนายแดง |

ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

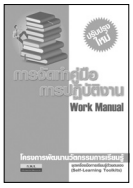
## 4.3. การสื่อสารในการบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

ทีมงานที่ได้รับมอบหมายควรจะมี

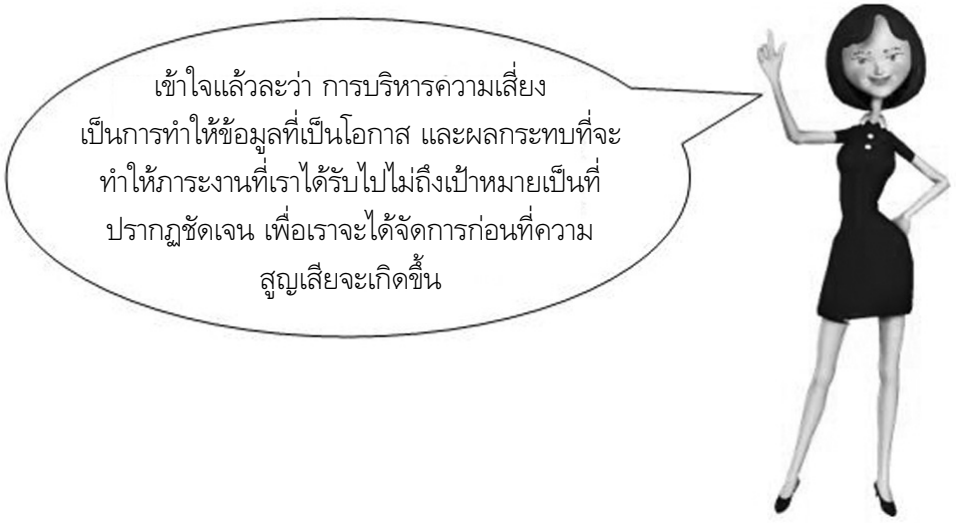
1) การเจรจาติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย ซึ่งควรมีลักษณะของการกระตุ้นให้มีการติดต่อพูดคุยกันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของขั้นตอนหรือระดับ โดยกระทำได้ทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจในที่ประชุมอาจกระทำบนพื้นฐานของฉันทามติ (Consensus)

2) เอกสารที่ถูกออกแบบใช้อย่างเป็นทางการในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงเป็นแบบฟอร์ม หรือคู่มือที่ใช้ประกอบในการปฏิบัติงานเสมอ




หมายเหตุ : ดูเพิ่มเติมวิธีการจัดทำคู่มือ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานได้จาก ชุดเครื่องมือการเรียนรู้เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง)”

สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานที่มีการบริหารโครงการ มีการปฏิบัติงานโดยนำหลักการของการบริหารความเสี่ยงมาใช้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ และมีองค์ประกอบในการติดต่อสื่อสารเข้ามาใช้ในองค์การ ก็เปรียบเสมือนกับผู้ที่ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท ซึ่งเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่านอกจากจะเป็นการลดโอกาสของความล้มเหลวในการปฏิบัติงานใดๆ ลงไปแล้ว ยังสามารถช่วยพัฒนาและสร้างประโยชน์ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมได้อีกหลายประการ เช่น สามารถนำทรัพยากรที่ไม่ต้องสูญเสียไปกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มาช่วยสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ต่อไป ไม่เป็นดั่งที่สุภาษิตกล่าวว่า “เสียน้อย เสียยาก เสียมาก เสียง่าย” นอกจากนั้นยังสามารถช่วยลดความเครียด ลดการทะเลาะวิวาท ขัดแย้งเนื่องจากผลของความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทั้งส่วนตน การปฏิบัติงานในทีมงาน มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต่อองค์การ และต่อสังคมประเทศชาติต่อไป


เข้าใจแล้วละว่า การบริหารความเสี่ยง
เป็นการทำให้ข้อมูลที่เป็นโอกาส และผลกระทบที่จะ
ทำให้ภาระงานที่เราได้รับไปไม่ถึงเป้าหมายเป็นที่
ปรากฏชัดเจน เพื่อเราจะได้จัดการก่อนที่ความ
สูญเสียจะเกิดขึ้น

# 5 แนวทางการปฏิบัติ

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อมโยง เกี่ยวพันกับหลาย ๆ เรื่อง ที่ทางราชการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดำเนินยุทธศาสตร์ การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หรือแม้แต่การบริหารข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องตระหนักในการใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงในฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 นี้ จะขอกล่าวถึงแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพียง 2 ด้านเท่านั้น คือ

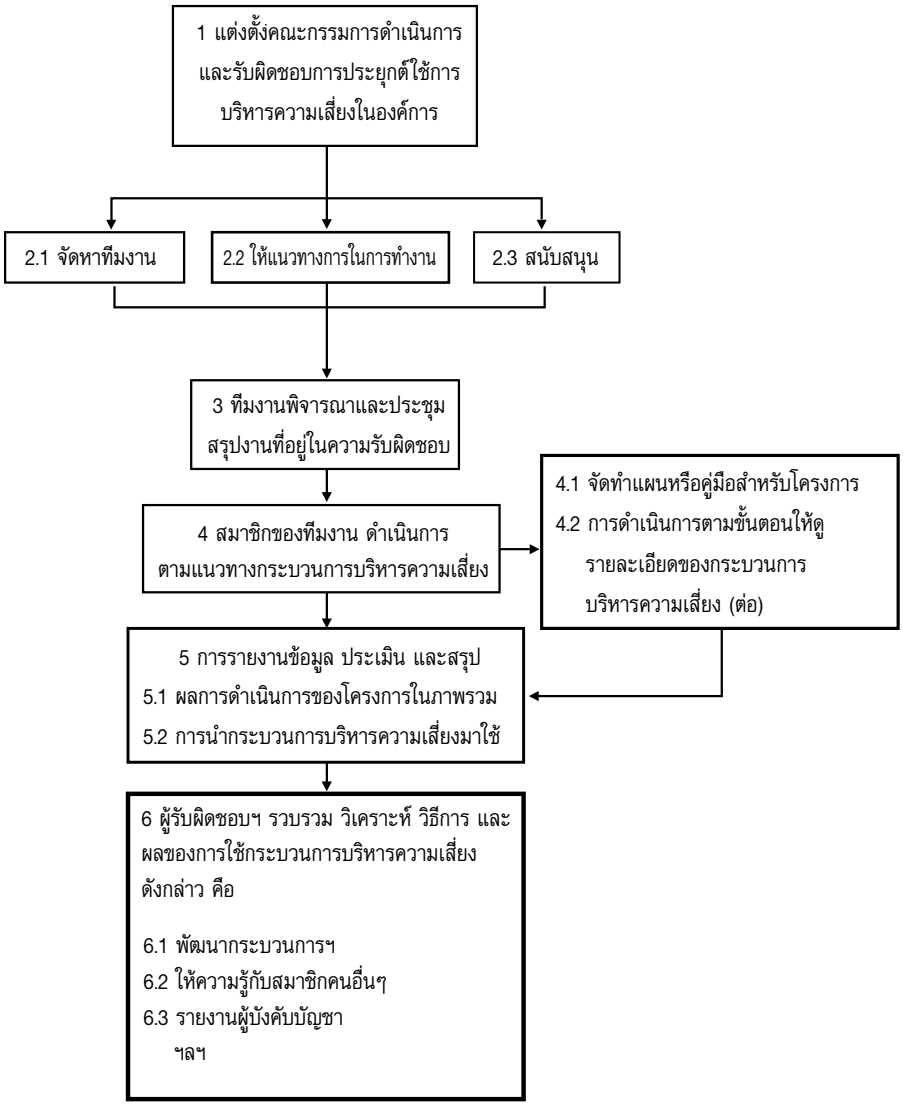
5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การ

5.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ

## 5.1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และการสนับสนุนการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยง ดูแลความเสี่ยงในความรับผิดชอบของตัวเอง เข้าใจผลกระทบจากการปฏิบัติงานของตนเองต่อผู้อื่น ดูแลความเสี่ยงในการปฏิบัติให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยองค์การอาจวางแนวทางการดำเนินงานดังผังมโนทัศน์ด้านล่าง

## ผังมโนทัศน์ 1: แนวทางในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์การ




ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

จากผังมโนทัศน์ข้างต้น สามารถอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอน ได้ดังนี้

1) ผู้บริหารของแต่ละองค์การเป็นผู้แต่งตั้งและให้นโยบายแก่คณะกรรมการดำเนินการและรับผิดชอบโครงการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในองค์การ

2) คณะกรรมการฯ ได้รับการแต่งตั้งดำเนินการ

ก. จัดหาทีมงาน เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน หรือโครงการต่างๆ

ข. ให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่ทีมงานโดยแจ้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผลงานที่คาดหวัง

ค. สนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ฯลฯ

3) แต่ละกอง ฝ่าย หรือโครงการ แยกไปพิจารณาและประชุมสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อสรุปงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยอาจแยกภาระงานออกเป็นงานประจำ และงานโครงการหรือประยุกต์ตามความเหมาะสม

4) สมาชิกของหน่วยงานหรือโครงการ ดำเนินการตามรายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละงานหรือโครงการ

ก. หากหน่วยงานมีภาระงานในความรับผิดชอบเป็นลักษณะของงานประจำและงานโครงการอยู่รวมกันแล้ว อาจมีการดำเนินการจัดทำแผนหรือคู่มือในส่วนของงานโครงการก่อน เนื่องจากสภาพข้อจำกัดของการปฏิบัติงานที่มีเวลากำหนดเป็นเกณฑ์บังคับอยู่ จากนั้นจึงดำเนินการในงานที่เหลือ

ข. การดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

5) เมื่อภาระงานหรือโครงการใดแล้วเสร็จ ให้มีการรายงานข้อมูล ประเมิน และสรุป

ก. ผลการดำเนินการของโครงการในภาพรวม

ข. รายละเอียด ขั้นตอน และผลที่เกิดขึ้นเฉพาะในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในแต่ละส่วนงาน และผลรวมทั้งโครงการ

6) ผู้รับผิดชอบโครงการหรือหน่วยงาน รวบรวม วิเคราะห์ วิธีการ และผลของการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อ

ก. นำไปพัฒนากระบวนการ การบริหารความเสี่ยงต่อไป

ข. ให้ความรู้กับสมาชิกคนอื่นๆ สำหรับโครงการใหม่ หรือกับหน่วยงานอื่นๆ

ค. รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงความก้าวหน้าและประโยชน์ของหน่วยงานรวม ฯลฯ

## 5.2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ (Project Risk)

เพื่อให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นบรรลุตามเป้าประสงค์ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ เพราะความสำเร็จของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ส่งผลกระทบถึง การบรรลุตามเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้นประเด็นสำคัญประเด็นแรกของการบริหารความเสี่ยงโครงการของหน่วยงานภาครัฐ คือ องค์การต้องสร้างความมั่นใจว่า โครงการที่จะทำแผนบริหารความเสี่ยงนั้นอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์อะไรขององค์การ

การบริหารความเสี่ยงโครงการของหน่วยงานภาครัฐ คือ การวางแผนและการดำเนินงานโครงการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการและส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างที่วางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การหรือไม่นั้นองค์การควรพิจารณาการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ และการวางแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดนั้นมีโครงการที่สอดคล้องและส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึง ความหมายของความเสี่ยงโครงการ แนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

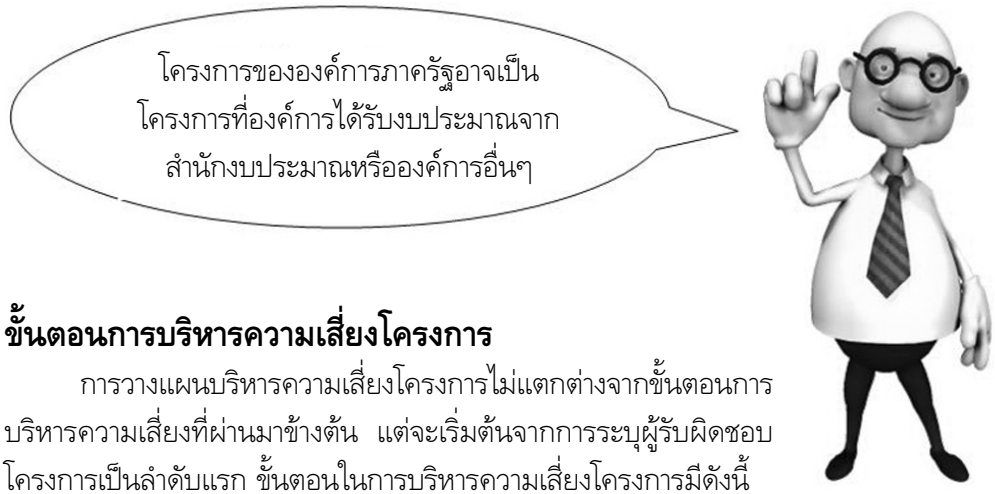
## นิยามการบริหารความเสี่ยงโครงการ

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการสนับสนุนการวางแผนและการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์การมี และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

## วัตถุประสงค์

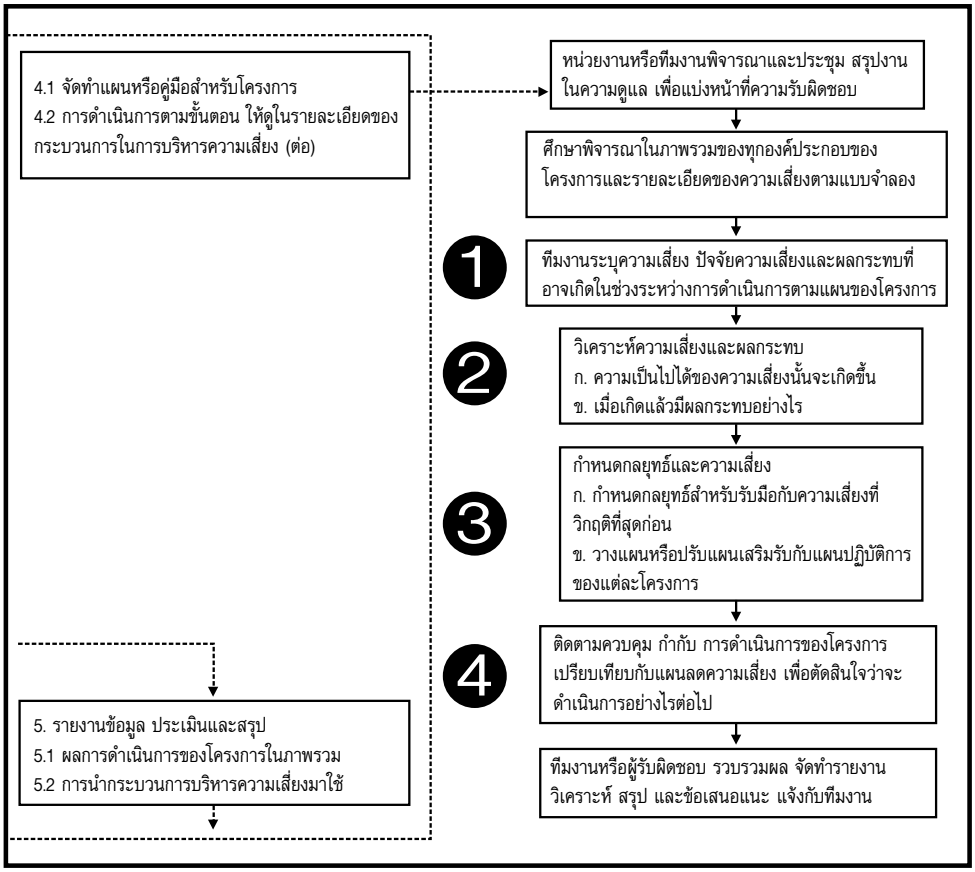
วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ การสนับสนุนให้ผู้บริหารโครงการและผู้ดำเนินโครงการ เข้าใจถึงความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะมีต่อเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยอาศัยกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความเข้าใจถึงเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินโครงการและวางแผนบริหารความเสี่ยงกับประเภทของความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้โครงการสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ และยุทธศาสตร์ขององค์การที่ได้วางไว้




## ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงโครงการ

การวางแผนบริหารความเสี่ยงโครงการไม่แตกต่างจากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมาข้างต้น แต่จะเริ่มต้นจากการระบุผู้รับผิดชอบโครงการเป็นลำดับแรก ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงโครงการมีดังนี้

**ผังมโนทัศน์ 1: แนวทางในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์การ**

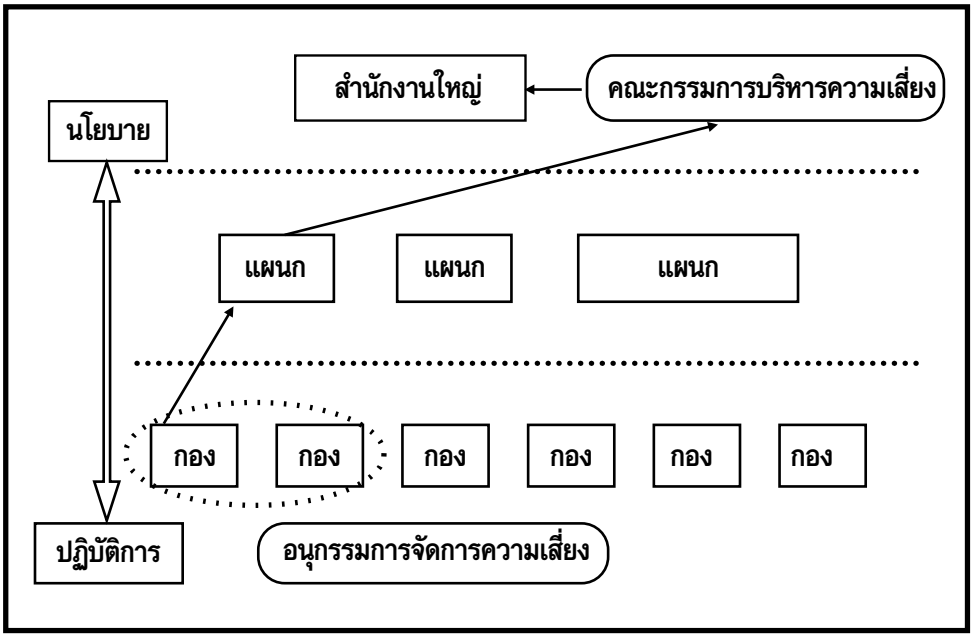



ที่มาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. (มปท). การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง

**โครงสร้างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของโครงการ**

ในการบริหารความเสี่ยงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะที่เหมาะสมในการสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และองค์การนั้นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการดำเนินการในทุกระดับขององค์การ เพื่อให้การสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกองค์การควรมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงอยู่ในทุกระดับ

การบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ความรับผิดชอบเฉพาะทีมงาน หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง กิจกรรมในการส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากหลายกลุ่มหลายระดับครอบคลุมให้มากที่สุด โดยต้องมีมุมมองที่รวมทั้งจากล่างขึ้นบนและบนลงล่าง บุคลากรในหน่วยงานราชการนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการส่งเสริมจริยธรรม และความโปร่งใสของการบริหารความเสี่ยงและรายงานด้านธรรมาภิบาล




**ภาพที่ 10 : โครงสร้างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่สำคัญในการวางแนวทางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งสามารถทำได้โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องให้ความสำคัญ และตระหนักต่อรายงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการตรวจสอบรายงานการบริหารความเสี่ยง การมีส่วนร่วมกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบผู้รับผิดชอบความเสี่ยงต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง

บทบาทของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องสรุปภาพรวมความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยง ตรวจสอบรายงานความเสี่ยงและติดตามความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

โดยสรุป **หน้าที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** คือ การให้ความเห็นชอบต่อนโยบาย แนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (การแบ่งกลุ่ม จัดทีมงานบริหารความเสี่ยง) รับทราบรายงาน ตอบสนอง และประเมินผล : การจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดผู้รับผิดชอบ ดูแลภาพรวมในแต่ละส่วน นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน เน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ การจัดระบบรายงาน ฐานข้อมูลของความเสี่ยง และความเสียหายทั้งหมดของโครงการ และการประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้วยการให้มีผู้แทนคร่อมในคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

## ❶ การระบุความเสี่ยงโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ ทำการระบุความเสี่ยงโครงการโดยการระดมสมอง การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบรายการความเสี่ยงจากรายการ (Checklist) การระบุความเสี่ยงโครงการจึงมีทั้งส่วนที่มาจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลในอดีต ผู้รับผิดชอบระบุความเสี่ยงโครงการควรคำนึงถึงประเด็นอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการ สัญญาณบ่งชี้ถึงอาการที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ การระบุความเสี่ยงจึงอาจแยกออกได้เป็น

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ
- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของโครงการ
- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานตามโครงการ

## ❷ การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยง

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ เพื่อประโยชน์ในการจัดอันดับรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ เพื่อประโยชน์ในการจัดอันดับรายการความเสี่ยงที่ควรได้รับความสำคัญก่อนหลังตามความน่าจะเป็นและความรุนแรงของรายการความเสี่ยงนั้นๆ ในทางปฏิบัติผู้รับผิดชอบสายงานที่เป็นหนึ่งในขั้นตอนการดำเนินโครงการย่อมมีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการประเมินความเสี่ยงของโครงการได้ดีกว่าผู้จัดการโครงการ

หากมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ราคาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ทางทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการควรจัดตั้งผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านสถิติและการประมวลผลข้อมูล ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ ทำการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ที่แสดงโอกาสและผลกระทบของรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ

ถึงแม้ว่าไม่ใช่ทุกโครงการที่จำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์เชิงปริมาณเสมอไป แต่ขอแนะนำว่าทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงควรตรวจสอบทุกครั้งที่มีการบริหารโครงการว่ามีข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงโครงการหรือไม่ อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณในการลงทุนสูงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทีมวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณโดยเฉพาะ เพื่อให้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงใดๆ มีข้อมูลสถิติรองรับการตัดสินใจในแต่ละทางเลือก

## ❸ การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงโครงการร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อสรุปหาวิธีการบริหารความเสี่ยงสำหรับแต่ละรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุไว้

วิธีการบริหารความเสี่ยงมีสี่วิธีหลัก คือ

- ❒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
- ❒ การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)
- ❒ การลดความสูญเสีย (Loss Control)
- ❒ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

## ❹ การติดตามประเมินผล

ตลอดระยะเวลาของโครงการ ทีมผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงโครงการ ควรติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยง ❶ ที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ ❸ ใหม่ เพื่อสามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรได้รับการปรับแก้ไข หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป การติดตามประเมินผลนี้ จึงควรเป็นการติดตามประเมินผลทั้งตัวความเสี่ยงเองและตัววิธีการบริหารความเสี่ยงด้วย การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในขั้นตอนการติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จสูงสุดแล้ว ข้อมูลและผลที่ได้ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงโครงการในอนาคตอีกด้วย ฉะนั้นข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอนควรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

ในส่วนของความเสี่ยงที่มาจากภายในแผนกที่รับผิดชอบหรือบริหารโครงการเองนั้น ได้แก่ ความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแผนกหรือโครงการ การเมืองในสถานที่ปฏิบัติงาน และการไม่ตรวจสอบค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามแต่ละแผนกที่ดูแลรับผิดชอบโครงการอาจมีวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบหรือควบคุมความเสี่ยงเหล่านี้อยู่แล้ว ตัวอย่าง เช่น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยลดปัญหาเรื่องความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ หรือการตระหนักถึงประเด็นทางการเมืองภายในหน่วยงาน อาจช่วยป้องกันผลกระทบจากการเมืองในสถานที่ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้การตรวจสอบค่าใช้จ่ายอย่างใกล้ชิดก็ช่วยลดแนวโน้มของการใช้จ่ายที่เกินกว่าควรจะเป็นด้วย

**ประเภทของความเสี่ยงในการบริหารโครงการ**

นอกเหนือจากการแบ่งความเสี่ยงออกเป็นสองลักษณะตามแหล่งที่มาของความเสี่ยงแล้ว ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารโครงการยังสามารถแบ่งออกได้ 3 ด้านดังนี้

(1) ความเสี่ยงทางด้านเทคนิค (Technical Risk) ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือการปฏิบัติการของระบบทางเทคนิคที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ เช่น ระบบซอฟต์แวร์ระบบหนึ่งอาจทำงานได้เป็นอย่างดีเมื่อทำงานตามลำพัง แต่เมื่อนำไปใช้ร่วมกับระบบอื่นก็อาจเกิดความผิดพลาดขึ้น เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นผลจากทุกโครงการมีงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ดังนั้นการตั้งงบประมาณที่ต่ำหรือสูงเกินไปต่างส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการบริหารโครงการทั้งสิ้น

(3) ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร (Human Risk) เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ หรือทีมงานในโครงการ รวมทั้งผู้บริหารโครงการ ทีมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความซับซ้อนและเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก การดำเนินโครงการมักประสบปัญหาเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เสมอๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความไม่แน่นอน ความสามารถ และข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

# 6 ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้

เพื่อการเรียนรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ท่านผู้อ่านสามารถศึกษาได้จากกรณีศึกษา 2 เรื่อง คือ

1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2) กรมศิลปากร

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### เหตุผลและที่มา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1.เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือก “ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” เป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17

2.สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติตามระเบียบราชการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

3.เพื่อรองรับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550 ที่เห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยแนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551

## กำหนดระดับขั้นของความสำเร็จ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือกการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นปีแรก ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็น 5 ขั้นตอน โดยพิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

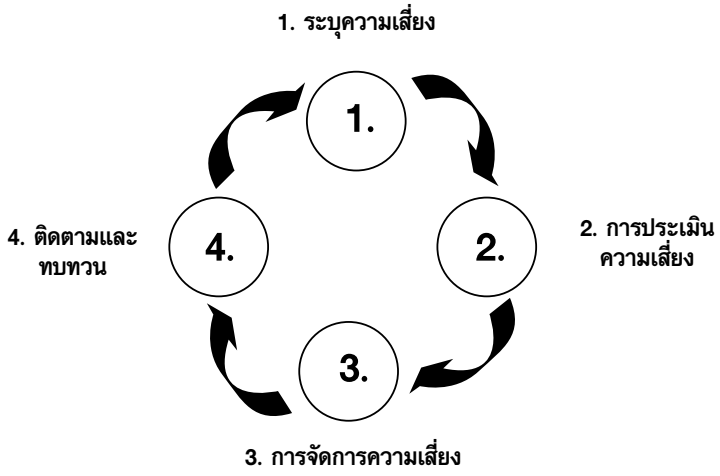
| ขั้นตอน | รายละเอียดการดำเนินงาน |
|---|---|
| 1 | มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ และผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการ |
| 2 | - ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการ<br>- กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการได้แล้วครบถ้วนทุกด้าน ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และดำเนินการประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด |

| ขั้นตอน | รายละเอียดการดำเนินงาน |
|---|---|
| | - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของส่วนราชการ โดยจำแนกระหว่าง ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างชัดเจน และนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ |
| 3 | - นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของส่วนราชการได้แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ<br>- มีการสื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนราชการให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการรับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ |
| 4 | - ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน โดยมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯอย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปผลการดำเนินงานและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง |
| 5 | - จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และสรุปผลการประเมิน โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับการดำเนินงานในปีต่อไป และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ |

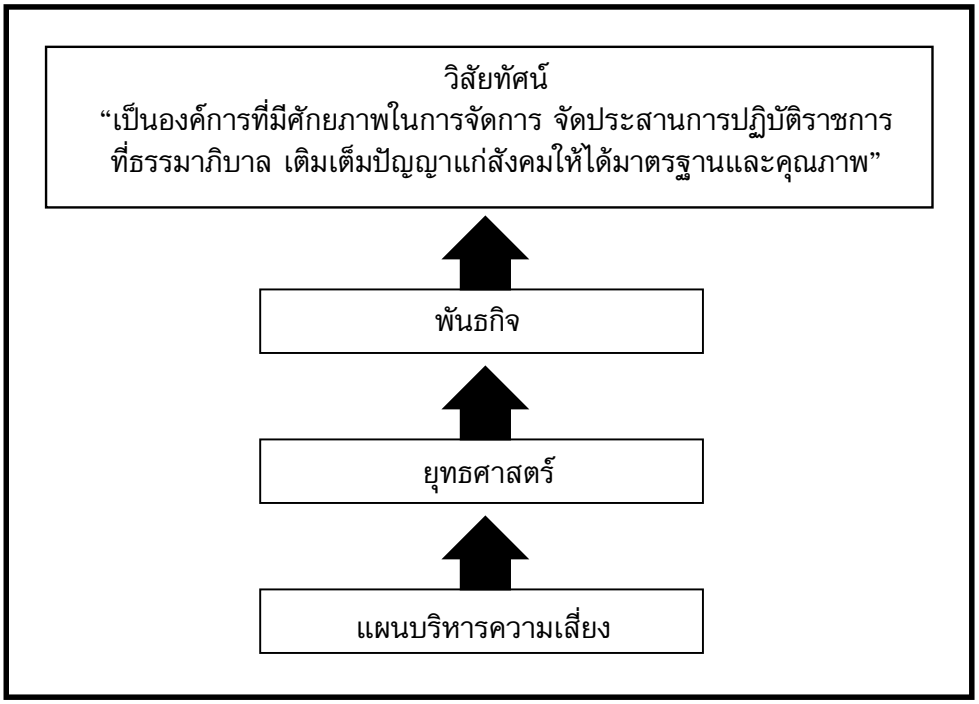
## แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีแนวทางการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ สรุปเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้

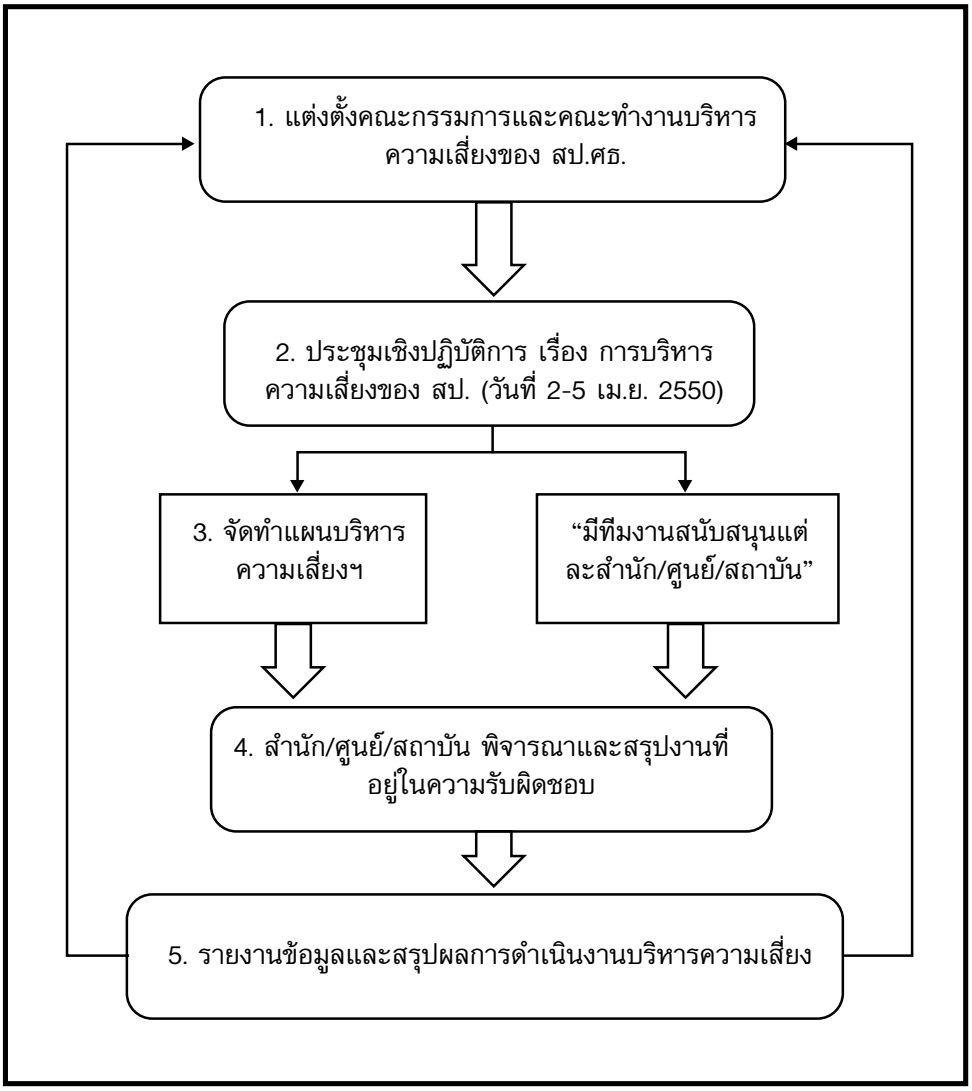
**ก. วงจรบริหารความเสี่ยง**




**ข. แผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกับแผนบริหารความเสี่ยง**



**ค.แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**




## บทบาท หน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

**1.ผู้บริหารระดับสูง** ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

**2.กรรมการอำนวยการ** ทำหน้าที่อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็น และให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจจัดตั้งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**3.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและตามคำของบประมาณประจำปี พ.ศ.2550 อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 17 รวมทั้งผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

**4.คณะทำงานบริหารความเสี่ยง** ทำหน้าที่ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการอำนวยการและปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**5.ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย** ทำหน้าที่ศึกษา ทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

**6.บุคลากรในหน่วยงาน** ทำหน้าที่ทำความเข้าใจ และดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

## การระบุเหตุการณ์และการประเมินความเสี่ยง

### การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

จากการพิจารณายุทธศาสตร์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

3.ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

4.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

จากการกำหนดความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 4 ด้าน ได้นำความเสี่ยงต่างๆ มาวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้ข้อสรุปเรียงลำดับ ดังนี้

**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)**

S1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

S2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย

S3 โครงสร้างองค์การใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ

**2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)**

O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัย
O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
O3 ขาดการพัฒนาตนเอง
O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน
O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว
O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ
O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่
O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี
O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน
O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน

**3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)**

F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)
F2 การพัฒนาระบบ GFMIS ยังไม่สมบูรณ์
F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ
F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์
F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง
F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ
F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย

**4.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)**

C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้
C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ
C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ

## การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการระบุความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ได้มีการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบ (Impact) ต่อองค์การรุนแรงเพียงใด โดยมีการวัดและจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้

## หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (C) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

| ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา | | 1=น้อยมาก | 2=น้อย | 3=ปานกลาง | 4=สูง | 5=สูงมาก |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ความรุนแรงของผลกระทบ (C)** | | | | | | |
| มูลค่าความเสียหาย | C1 | < 1 หมื่นบาท | 1-5 หมื่นบาท | 5 หมื่น- 2.5 แสนบาท | 2.5 แสน-10 ล้านบาท | >10 ล้านบาท |
| อันตรายต่อชีวิตหรือระดับความปลอดภัย | C2 | เดือดร้อนรำคาญหรือระดับน้อยมาก | บาดเจ็บเล็กน้อยหรือระดับน้อย | บาดเจ็บต้องรักษาทางการแพทย์ปานกลาง | บาดเจ็บสาหัสหรือระดับสูง | อันตรายถึงชีวิตหรือระดับสูงมาก |
| ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน | C3.1 | น้อยมาก | น้อย | ปานกลาง | สูง | สูงมาก |
| หรือผลการสำรวจความพึงพอใจ | C3.2 | พึงพอใจ>80% | >60-80% | >40-60% | >20-40% | ≥ 20% |
| หรือข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ | C3.3 | 1 ข่าว/เดือน | 2 ข่าว/เดือน | 3 ข่าว/เดือน | 4 ข่าว/เดือน | ≥ ข่าว/เดือน |
| จำนวนลูกค้าที่ได้รับความเสียหาย หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ | C4 | กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย | กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ | กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด | กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน | กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก |
| จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน) | C5 | น้อยกว่า 1 ราย (ต่อเดือน) | 1-2 ราย (ต่อเดือน) | 3-5 ราย (ต่อเดือน) | 5-6 ราย (ต่อเดือน) | 7 รายขึ้นไป (ต่อเดือน) |
| **โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)** | | | | | | |
| ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ | L1 | มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม | มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม | มีทั้ง 2 อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ | มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ | ไม่มีทั้ง 2 อย่างแต่ไม่ถือปฏิบัติ |
| การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ | L2 | ทุกสัปดาห์ | ทุก 2 สัปดาห์ | ทุก 1 เดือน | ทุก 3 เดือน | ทุก 6 เดือน |
| การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน | L3 | ทุกเดือน | ทุก 3 เดือน | ทุก 6 เดือน | ทุก 1 ปี | มากกว่า 1 ปี |
| ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) | L4 | 5 ปี/ครั้ง | 2-3 ปี/ครั้ง | 1 ปี/ครั้ง | 1-6 เดือน/ครั้ง ไม่เกิน 5 ครั้ง/ปี | 1 เดือน/ครั้งหรือมากกว่า |
| โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง | L5<br>L6 | น้อยที่สุด<br>5 ปี/ครั้ง | น้อย<br>4 ปี/ครั้ง | ปานกลาง<br>3 ปี/ครั้ง | สูง<br>2 ปี/ครั้ง | เกิดแน่นอน<br>1 ปี/ครั้ง |

จากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) และผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม/ศูนย์/สถาบัน ทุกหน่วยงานในสังกัด และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยผู้แทนทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อร่วมพิจารณาระบุเหตุการณ์และกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ดังนี้

**ตารางที่ 1: การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง**

| ประเภทความเสี่ยง | L | G | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง |
|---|---|---|---|---|---|
| **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** | | | | | |
| S1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม | L5 = 5 | C4 = 4 | 20 (สูงมาก) | สูง | Treat |
| S2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย | L5 = 4 | C3.1 = 3 | 12 (สูง) | ต่ำ | Take |
| S3 โครงสร้างองค์การใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ | L4 = 1 | C4 = 3 | 3 (ต่ำ) | ต่ำ | Take |
| **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน** | | | | | |
| O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสียงภัย | L5 = 4 | C2 = 5 | 20 (สูงมาก) | สูง | Transfer |
| O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น | L4 = 4 | C4 = 4 | 16 (สูง) | ต่ำ | Treat |
| O3 ขาดการพัฒนาตนเอง | L4 = 4 | C4 = 4 | 16 (สูง) | ต่ำ | Treat |
| O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร | L4 = 5 | C3.2 = 3 | 15 (สูง) | ต่ำ | Treat |
| O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน | L5 = 4 | C4 = 3 | 12 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว | L4 = 4 | C3.1 = 3 | 12 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ | L2 = 4 | C4 = 3 | 12 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่ | L5 = 3 | C4 = 4 | 12 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า | L5 = 3 | C4 = 3 | 9 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |
| O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี | L5 = 3 | C4 = 3 | 9 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |

| ประเภทความเสี่ยง | L | G | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง |
|---|---|---|---|---|---|
| O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน | L4 = 4 | C4 = 1 | 4 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |
| O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน | L4 = 3 | C4 = 1 | 3 (ต่ำ) | ต่ำ | Treat |
| **ความเสี่ยงด้านการเงิน** | | | | | |
| F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป) | L3 = 4 | C1 = 5 | 20 (สูงมาก) | ปานกลาง | Treat |
| F2 การพัฒนาระบบ GFMIS ยังไม่สมบูรณ์ | L5 = 5 | C4 = 4 | 20 (สูงมาก) | ปานกลาง | Treat |
| F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ | L5 = 4 | C4 = 4 | 16 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์ | L4 = 3 | C1 = 5 | 15 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง | L5 = 4 | C4 = 3 | 12 (สูง) | ปานกลาง | Treat |
| F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ | L4 = 2 | C3.1 = 3 | 6 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |
| F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ | L2 = 3 | C4 = 2 | 6 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |
| F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย | L3 = 2 | C1 = 3 | 6 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |
| **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ** | | | | | |
| C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้ | L1 = 4 | C1 = 5 | 20 (สูงมาก) | สูง | Treat |
| C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ | L3 = 3 | C4 = 3 | 9 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |
| ระเบียบ | | | | | |
| C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ | L4 = 4 | C4 = 1 | 4 (ปานกลาง) | ต่ำ | Treat |

## กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

**1.การยอมรับ (Take)** หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์การสามารถยอมรับได้

**2.การลด (Treat)** หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**3.การหลีกเลี่ยง (Terminate)** หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

**4.การร่วมจัดการ (Transfer)** หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์การอื่น

## การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequent) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อส่วนราชการ ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสียหาย) (Likelihood x Consequent) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

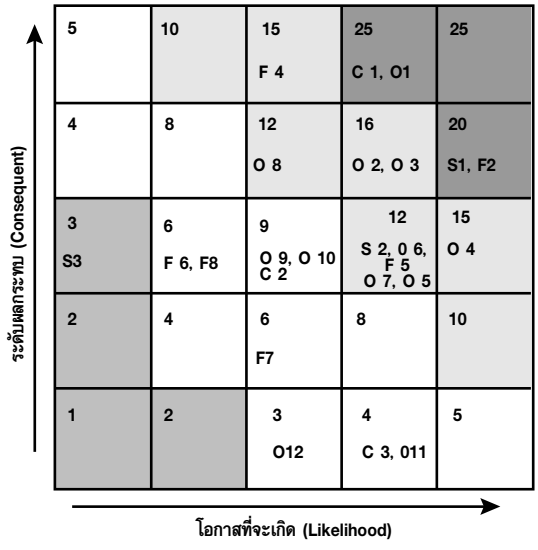
1.ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง < หรือ = 3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องพิจารณาการจัดการเพิ่มเติม

2.ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

3.ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10-16 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้

4.ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

**แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**



## ตาราง 2: แสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยงของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

| (1) ประเภทความเสี่ยง | (2) ปัจจัยเสี่ยง | (3) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง | (4) แผนงาน/กิจกรรม | (5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก | (6) ระยะเวลาดำเนินการ |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** | S1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม | ลดความเสี่ยง | 1. ไม่มีการกลั่นกรองหัวข้องานวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ให้คุ้มค่ากับเงินงบประมาณที่ใช้จ่ายไป<br>2. มีการเผยแพร่งานวิจัยอย่างกว้างขวาง | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สนย. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | S2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย | ยอมรับความเสี่ยง | | สตร. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | S3 โครงสร้างองค์การใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ | ยอมรับความเสี่ยง | | กพร. | |
| **2.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน** | O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เสี่ยงภัย | ถ่ายโอนความเสี่ยง<br>ลดความเสี่ยง<br>ลดความเสี่ยง | 1. ให้บุคลากรในท้องถิ่นที่สมัครใจปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย<br>2. เพิ่มแรงจูงใจ (เงินรางวัล ค่าตอบแทน ประกันชีวิต) ให้ผู้ปฏิบัติงาน | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สตร. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น | | 1. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน<br>2. จัดทำผังการปฏิบัติงานและกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน<br>3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ คำสั่ง เพื่อแจ้งเวียนให้ทราบ<br>4. นำข้อผิดพลาดหรือข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะนำมาแจ้งเวียนให้ทราบ | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./กพร. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |

| (1) ประเภทความเสี่ยง | (2) ปัจจัยเสี่ยง | (3) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง | (4) แผนงาน/กิจกรรม | (5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก | (6) ระยะเวลาดำเนินการ |
|---|---|---|---|---|---|
| **2.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ต่อ)** | O3 ขาดการพัฒนาตนเอง | ลดความเสี่ยง | 1. สับเปลี่ยนบุคลากรในการปฏิบัติงาน<br>2. กระจายภาระงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน<br>3. ทบทวนตัวชี้วัดในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้ผู้บริหารรับทราบและดำเนินการให้เป็นไปตามคำรับรองฯ<br>4. ให้บุคลากรในหน่วยงานจัดทำแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเอง (ID PLAN) | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./1-3 สอ.สป.<br>4. สคบศ. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร | ลดความเสี่ยง | 1. สำรวจความพร้อมและความต้องการอุปกรณ์ที่ใช้ในการเชื่อมโยงเครือข่าย<br>2. จัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ<br>3. จัดทำคู่มือการใช้ระบบสารสนเทศ เช่น e-office<br>4. ฝึกอบรมทักษะการใช้งาน | ศทก. ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |

| (1) ประเภทความเสี่ยง | (2) ปัจจัยเสี่ยง | (3) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง | (4) แผนงาน/กิจกรรม | (5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก | (6) ระยะเวลาดำเนินการ |
|---|---|---|---|---|---|
| **2.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ต่อ)** | O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน | ลดความเสี่ยง | 1. ให้มีการประสานงานก่อนการจัดทำแผน<br>2. ให้มีการเร่งรัดติดตามการจัดทำ Spec และ TOR อย่างเข้มงวด<br>3. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นที่มีบุคลกรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะเรื่องนั้นๆ เพื่อร่วมเป็นคณะกรรมการในการจัดทำ TOR<br>4. ให้มีการเผยแพร่ โดยการส่งประกาศเชิญชวนให้ผู้รับจ้างอย่างกว้างขวาง | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว | ลดความเสี่ยง | 1. สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกัน<br>2. สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน<br>3. ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ | ลดความเสี่ยง | 1. จัดให้มีเครือข่ายระหว่างบุคคลและหน่วยงาน<br>2. จัดให้มีการกำกับดูแลระบบเครือข่ายอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./ศทก. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่ | ลดความเสี่ยง | 1. จัดวางระบบการรักษาความปลอดภัยที่รัดกุม<br>2. ประชาสัมพันธ์และรณรงค์การรักษาความปลอดภัย | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |

| (1) ประเภทความเสี่ยง | (2) ปัจจัยเสี่ยง | (3) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง | (4) แผนงาน/กิจกรรม | (5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก | (6) ระยะเวลาดำเนินการ |
|---|---|---|---|---|---|
| **2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ต่อ)** | | | 3. กำหนดพื้นที่ในการรักษาความปลอดภัยให้ชัดเจน<br>4. จัดให้มีการซ้อมป้องกันภัยอย่างสม่ำเสมอ | | |
| | O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า | ลดความเสี่ยง | 1. ให้มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการบริหารสัญญา<br>2. จัดให้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี | ลดความเสี่ยง | 1. จัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง<br>2. เร่งรัดดำเนินการตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างและติดตามประเมินผล | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน | ลดความเสี่ยง | 1. พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน<br>2. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงาน | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สคบศ. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน | ลดความเสี่ยง | จ้างที่ปรึกษาเฉพาะด้านที่ต้องการ | | |
| **3.ความเสี่ยงด้านการเงิน** | F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป) | ลดความเสี่ยง | 1. กำหนดให้มีมาตรการลงโทษ<br>2. กำหนดมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | F2 การพัฒนาระบบ GFMIS ยังไม่สมบูรณ์ | ลดความเสี่ยง | 1. รายงานปัญหาอุปสรรคจากการใช้งานตามระบบ GFMIS ให้กรมบัญชีกลางทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไข<br>2. จัดให้มีการจัดทำบัญชีด้วยมือคู่ขนานกับระบบ GFMIS | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |

| (1) ประเภทความเสี่ยง | (2) ปัจจัยเสี่ยง | (3) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง | (4) แผนงาน/กิจกรรม | (5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก | (6) ระยะเวลาดำเนินการ |
|---|---|---|---|---|---|
| **3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (ต่อ)** | F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ | ลดความเสี่ยง | 1. ประสานแผนระหว่างหน่วยงานเพื่อกำหนดพื้นที่และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย<br>2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการของบประมาณเพิ่ม | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สนย. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์ | ลดความเสี่ยง | 1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎระเบียบคำสั่งเพื่อแจ้งเวียนให้ทราบ<br>2. นำข้อผิดพลาด/ข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ เพื่อมาแจ้งเวียนให้ทราบ | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สนย. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง | ลดความเสี่ยง | เสนอให้หน่วยงานกลางเพิ่ม/วางมาตรการควบคุมการสมยอม | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ | ลดความเสี่ยง | เพิ่มระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับวงเงินอนุมัติ | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ | ลดความเสี่ยง | 1. ทำหนังสือแจ้งเวียนให้ปฏิบัติตามระเบียบ<br>2. จัดให้มีระบบการติดตามกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผน | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย | ลดความเสี่ยง | 1. จัดให้มีผู้กำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่<br>2. ทบทวนระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ให้รัดกุมยิ่งขึ้น<br>3. ให้มีการพิจารณาโทษอย่างเคร่งครัด | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สอ.สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |

| (1) ประเภทความเสี่ยง | (2) ปัจจัยเสี่ยง | (3) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง | (4) แผนงาน/กิจกรรม | (5) ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก | (6) ระยะเวลาดำเนินการ |
|---|---|---|---|---|---|
| **4.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ** | C1ขาดการกำกับ ควบคุมการนำซอฟต์แวร์มาใช้ | ลดความเสี่ยง | 1. จัดหาซอฟต์แวร์ให้ถูกต้องตามกฎหมาย<br>2. ส่งเสริมให้ใช้ซอฟต์แวร์ระบบเปิด<br>3. จัดให้มีซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ที่ป้องกันการเขียน/ลบข้อมูลทับฮาร์ดดิสก์ | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./ศทก. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |
| | C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบ | ลดความเสี่ยง | 1. แก้ไขกฎระเบียบ<br>2. จัดอบรมให้ความรู้เรื่องกฎระเบียบแก่ผู้ปฏิบัติงาน<br>3. ติดประกาศเผยแพร่แจ้งเวียน | ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สน.สป. | |
| | C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ | ลดความเสี่ยง | 1. อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ<br>2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน<br>3. ควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน<br>4. ปลุกจิตสำนึกข้าราชการใสสะอาด | 1-3. สำนักอำนวยการ สศบศ. และ 3 สำนักบริหาร<br>4. ทุกหน่วยงานในสังกัด สป. | พฤษภาคม-กันยายน 2550 |

## แนวทางในการติดตามและประเมินผล

**การติดตามผล** เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมาย ในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน** สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนงานต่างๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ จะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

2. การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้โดยคณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

- การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่

- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อกรรมการอำนวยการ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อๆ ไป ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น และเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการตามที่เห็นสมควรต่อไป

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่สามารถใช้ในการควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานต่างๆโดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

2. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางได้

## บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์การเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์การ
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์การ
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์การ

แต่ทั้งนี้ในองค์การก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง:กรมศิลปากร

**หลักการและเหตุผล**

การจัดการความเสี่ยงในประเทศไทย ไม่ถือเป็นเรื่องใหม่เสียทีเดียว แนวคิดที่คนไทยคุ้นเคยเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความเสี่ยง คือ ปลอดภัยไว้ก่อน กันไว้ดีกว่าแก้ แต่เนื่องจากในอดีตโลกไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ดังนั้น การปฏิบัติงานมักจะได้ผลตามที่คาดหวังไว้ได้โดยง่ายเสมอ แต่ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อสิ่งหนึ่งเปลี่ยนย่อมกระทบกับอีกสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบกับองค์การ ทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน และเกิดความเสียหายได้ เนื่องเพราะไม่เคยคำนึงและตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย

ระบบบริหารความเสี่ยง จึงเป็นระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถบรรเทาได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ และเกิดสัมฤทธิผลตามที่องค์การคาดหวัง

กรมศิลปากร ตระหนักถึงความสำคัญในการวางระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อประโยชน์อันสูงสุดต่อองค์การ เพราะเป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงรุก ผลักดันให้องค์การมีความคิดกับการปฏิบัติงานในเชิงรุก มีแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับโอกาสที่จะทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก หรือล่าช้า ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง กรมศิลปากร จึงมีแนวคิดที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน และกำหนดให้ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมศิลปากร จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสัมฤทธิผลตามที่วางแผนไว้

**วัตถุประสงค์**

1) เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของกรมศิลปากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ภารกิจของรัฐเกิดสัมฤทธิผล

2) เพื่อให้องค์การสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสภาวะที่ควบคุมได้ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

**แนวทางการดำเนินการ**

กรมศิลปากร โดยคณะทำงานพิจารณาเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะ

บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของส่วนราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมศิลปากร ซึ่งกำหนดไว้ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

1) ปกป้อง คุ้มครอง อนุรักษ์ ฟื้นฟู ศิลปวัฒนธรรม ธำรงจารีตประเพณี พระราชพิธีและรัฐพิธี ให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ เพื่อความมั่นคงของชาติและเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ

2) สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

3) จัดการศึกษาเฉพาะด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อการอนุรักษ์สืบทอดและพัฒนาอย่างยั่งยืน

4) บริหารจัดการองค์ความรู้และพัฒนามรดกศิลปวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยว

5) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงาน

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงโดยจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจัดทำเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดเส้นแบ่งการยอมรับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากคะแนนเต็มการประเมินความเสี่ยง คือ 25 คะแนน เปรียบเทียบเป็นร้อยละ 100 ซึ่งระดับความเสี่ยงที่กรมศิลปากรเห็นว่าสามารถยอมรับได้ คะแนนไม่ควรเกินกว่าร้อยละ 60 ดังนั้น เส้นแบ่งการยอมรับความเสี่ยงจึงอยู่ที่ ร้อยละ 60 ของ 25 คะแนน นั่นคือ ความเสี่ยงอยู่ในช่วงคะแนน 1-14 เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และความเสี่ยงที่มี 15 คะแนน เป็นความเสี่ยงที่กรมศิลปากรพิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง (ดูตารางประกอบ)

| | |
|---|---|
| คะแนนเต็มการประเมิน | 25 คะแนน = ร้อยละ 100 |
| ระดับความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง | 15 คะแนนขึ้นไป = ร้อยละ 60 ขึ้นไป |
| ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ | ต่ำกว่า 15 คะแนน = ต่ำกว่าร้อยละ 60 |

ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่กรมศิลปากรคัดเลือกมาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี 2550 จึงประกอบด้วย

1) ปัจจัยเสี่ยงเดิม (จากแผนบริหารความเสี่ยงปี 2549) ได้แก่ อันตรายจากการปฏิบัติงานในพื้นที่และสภาพแวดล้อม ข้อมูลงานทะเบียนและประเมินผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารทางการศึกษา และองค์ความรู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กรณีกำหนดเป็นแผนระยะยาว งานรักษาสถานภาพ กรณีดำเนินการแล้วเสร็จในปี2549 และงานใหม่ กรณีหน่วยงานกำหนดแผนไว้ดำเนินการในปี 2550

2) ปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ใหม่ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนอยู่ในช่วง 15-25 คะแนน และปัจจัยเสี่ยงที่เลือกมาดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนบริหารความเสี่ยง ปี 2549
ทั้งนี้ สามารถจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปกป้อง คุ้มครอง อนุรักษ์ ฟื้นฟู ศิลปวัฒนธรรม ธำรงจารีตประเพณี พระราชพิธี และรัฐพิธี ให้คงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ เพื่อความมั่นคงของชาติและเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ**

ปัจจัยเสี่ยง

1.5 การโจรกรรมโบราณวัตถุ / ศิลปวัตถุ
1.8 การบุกรุกที่ดินโบราณสถาน
1.9 ขาดคู่มือมาตรฐานงานโบราณคดี / ขาดการควบคุมมาตรฐานงานโบราณคดี
1.10 ไม่มีการกำหนดมาตรฐานงานอนุรักษ์โบราณสถานฯ
1.11 ขาดการควบคุมมาตรฐานงานด้านพิพิธภัณฑ์
1.13 เจ้าของกรรมสิทธิ์ / ผู้ครอบครอง พื้นที่ / โบราณสถาน ไม่ให้ความร่วมมือ
1.14 พนักงานเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ / อิทธิพลท้องถิ่น
1.16 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยฯ
1.17 การปฏิบัติงานที่ต้องใช้สารเคมี / วัตถุมีพิษ
1.19 อุปกรณ์การปฏิบัติงานอยู่ในสภาพเก่าชำรุด[1]

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม**

ปัจจัยเสี่ยง

2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดการศึกษาเฉพาะด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อการอนุรักษ์ สืบทอด และพัฒนาอย่างยั่งยืน**

ปัจจัยเสี่ยง

3.1 ระบบการจัดการข้อมูลด้านการศึกษาไม่เรียบร้อย สมบูรณ์[2]

---

[1] เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม "อันตรายจากการปฏิบัติงานในพื้นที่และสภาพแวดล้อม"

[2] เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม "ข้อมูลงานทะเบียนและประมวลผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารทางการศึกษา"

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการองค์ความรู้และพัฒนามรดกศิลปวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยว**

ปัจจัยเสี่ยง

4.2 องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ไม่ได้รับการถ่ายทอด บันทึก จัดเก็บอย่างเป็นระบบ[3]

4.3 ขาดความรู้ทางวิชาการเฉพาะทาง ด้านการบริหารจัดการมรดกทางศิลปวัฒนธรรม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงาน**

ปัจจัยเสี่ยง

5.1 นโยบายลดขนาดกำลังคนภาครัฐ / การปรับปรุงบทบาท ภารกิจฯ[4]

5.2 การกำหนดคุณวุฒิ คุณสมบัติ สมรรถนะสำหรับตำแหน่งต่างๆ ยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือบริหารจริง [5]

5.3 การกำหนดหน้าที่ คำบรรยายลักษณะงานไม่ชัดเจน ถูกต้องตามสภาพการปฏิบัติงานหรือบริหารงาน [5]

5.4 คณะกรรมการดำเนินการสรรหา ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและทักษะการสรรหาฯ [5]

5.5 การมอบหมายงานไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะงาน[5]

5.6 มีการพัฒนาบุคลากรไม่ตรงกับภารกิจหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่[5]

5.7 ขาดการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ[5]

5.8 การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามลำดับความสำคัญ

5.11 บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญไม่เพียงพอในการใช้ระบบ GFMIS

5.12 บุคลากรไม่มีความรู้ ความชำนาญในการวัดผลและประเมินผล

5.13 ขาดระบบการป้องกันภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

5.14 ผู้รับจ้างไม่มีศักยภาพเพียงพอ

---

[2] เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “ข้อมูลงานทะเบียนและประมวลผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการออกเอกสารทางการศึกษา”

[3] เป็นงานต่อเนื่องจากปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “องค์ความรู้ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ”

[4] เป็นปัจจัยเสี่ยงที่คัดเลือกมาดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนบริหารความเสี่ยงปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “การจัดอัตรากำลังยังไม่เหมาะสมกับภารกิจ”

[5] เป็นปัจจัยเสี่ยงที่คัดเลือกมาดำเนินการเพิ่มเติมจากแผนบริหารความเสี่ยงปี 2549 โดยเปลี่ยนชื่อจากปัจจัยเสี่ยงเดิม “การสรรหา การคัดเลือกและมอบหมายงานบุคลากร ไม่สอดคล้องกับภารกิจงานหรือตำแหน่ง” และ “บุคลากรมีศักยภาพไม่สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง”

## รายละเอียดการจัดการความเสี่ยง

ในการเลือกกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เหมาะสมตามความสำคัญของความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานของกรมศิลปากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงพิจารณาเลือกแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง 2 แนวทาง คือ

1.การบรรเทาความเสี่ยง โดยการหาแนวทางในการลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

2.การลดหรือกำจัดความเสี่ยง โดยการหาแนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือป้องกันการเกิดขึ้นของความเสี่ยง

รายละเอียดตามตารางแผนการจัดการความเสี่ยง และตารางแผนการปฏิบัติงาน การจัดการความเสี่ยง

**ระยะเวลาในการดำเนินงาน**

ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2553

**งบประมาณ**

งบประมาณ (4 ปี) รวมทั้งสิ้น 132,814,000 บาท (หนึ่งร้อยสามสิบสองล้านแปดแสนหนึ่งหมื่นสี่พันบาทถ้วน)

**ความครอบคลุมในส่วนราชการ**

ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมศิลปากร

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

1.กรมศิลปากรมีระบบบริหารความเสี่ยงที่สามารถลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถบรรเทาได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

2.กรมศิลปากรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

# แผนการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

| ปัจจัยเสี่ยง (ที่มาของความเสี่ยง) | ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น) | แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง | กิจกรรมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ | กำหนดการ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ | งานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุม การตรวจสอบเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม | การลดความเสี่ยง | 1. โครงการพัฒนาการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์<br>1.1 ศึกษาวิจัยกระบวนงานมาตรฐานงานและกระบวนการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์<br>1.2 จัดทำร่างคู่มือปฏิบัติงานควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์<br>1.3 พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างคู่มือฯ<br>1.4 ประกาศและบังคับใช้คู่มือฯ<br>1.5 อบรมทำความเข้าใจและการใช้คู่มือ | สำนักการสังคีต | 400,000<br><br>1,000,000 | ต.ค. 50 ถึง ก.ย. 51<br>ต.ค. 51 ถึง มี.ค. 52<br>เม.ย. 52<br>พ.ค. 52<br>มิ.ย.-ก.ย. 52 |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

| ปัจจัยเสี่ยง/ กิจกรรมที่จะดำเนินการ | งบประมาณ | ปีงบประมาณ/ ไตรมาส | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2550 | | | | 2551 | | | | 2552 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ปัจจัยเสี่ยงที่ 2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ | | | | | | | | | | | | | |
| 1. โครงการพัฒนาการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ | 1,400,00 บาท | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 ศึกษาวิจัยกระบวนงาน มาตรฐานงานและกระบวนการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริ-ยางคศิลป์ | 400,000 บาท | | | | ↔ | ↔ | ↔ | ↔ | | | | | |
| 1.2 จัดทำคู่มือปฏิบัติงานควบคุมมาตรฐานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ | | | | | | | | | ↔ | ↔ | | | |
| 1.3 พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างคู่มือฯ | 1,000,000 บาท | | | | | | | | | | ↔ | | |
| 1.4 ประกาศและบังคับใช้คู่มือ | | | | | | | | | | | ↔ | | |
| 1.5 อบรมทำความเข้าใจและใช้คู่มือ | | | | | | | | | | | ↔ | ↔ | |

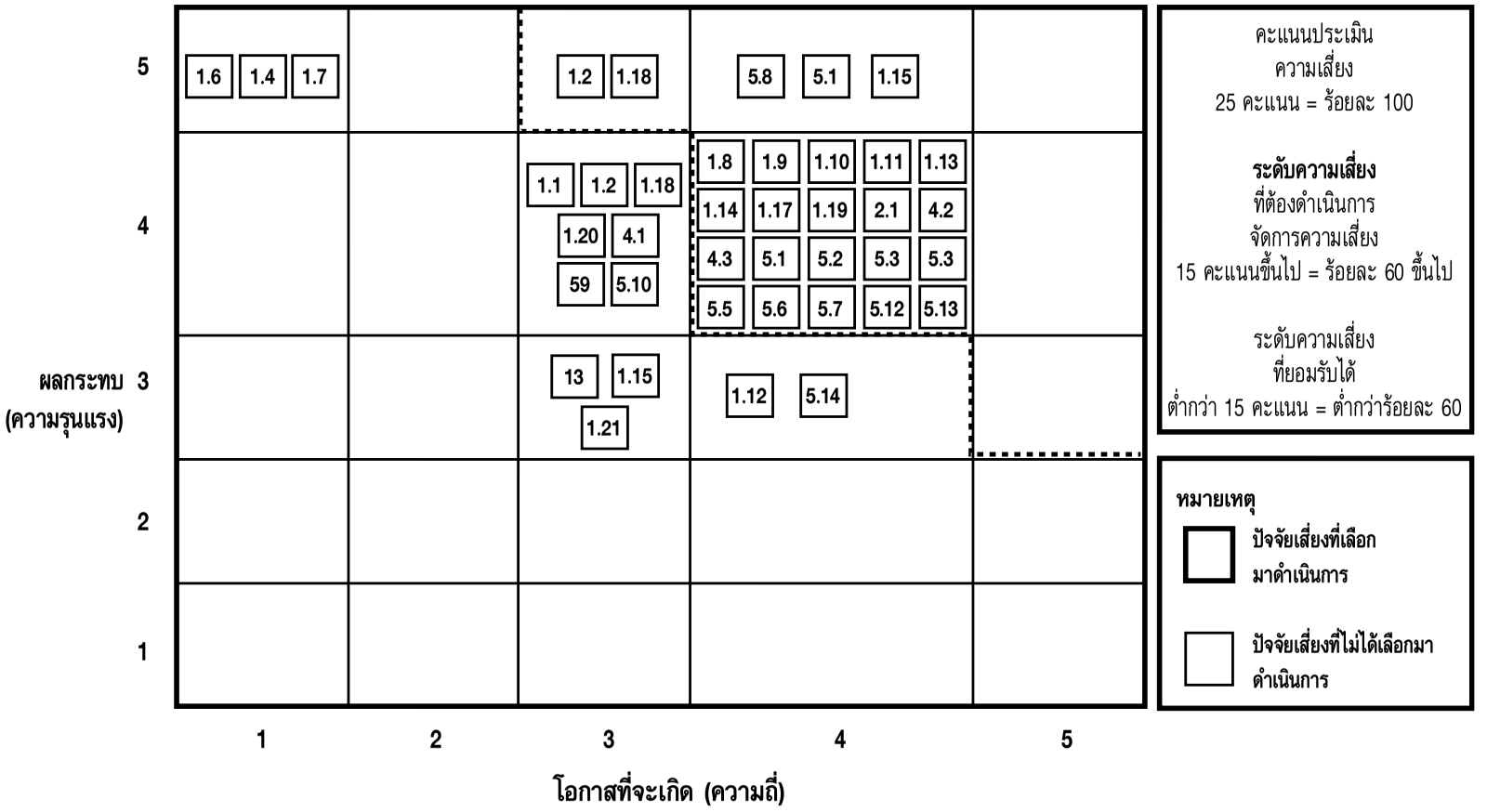
## ภาคผนวก

การระบุเหตุการณ์และการประเมินความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

| ปัจจัยเสี่ยง (ที่มาของความเสี่ยง) | ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น) | รายละเอียดความสูญเสีย / ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น | โอกาส | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ | งานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมการตรวจสอบเพื่อเป็นเครื่องมือ | - ผลงานไม่มีคุณภาพไม่สามารถใช้เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการได้<br>- องค์การขาดความน่าเชื่อถือ | 4 | 4 | 16 |
| 2.2 การโจรกรรมงานต้นแบบและแบบงานศิลปกรรม/วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน | ในการควบคุม<br>- ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย / เสียหาย<br>- ทรัพย์สินทางปัญญาของกรมศิลปากรถูกละเมิดลิขสิทธิ์ | - มรดกทางศิลปวัฒนธรรมถูกทำลาย เสื่อมค่า เสียหายหรือสูญหาย<br>- การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด<br>- สิ้นเปลืองงบประมาณ<br>- องค์การขาดความน่าเชื่อถือ | 2 | 4 | 8 |

## การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สืบทอด สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

| ปัจจัยเสี่ยง (ที่มาของความเสี่ยง) | ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น) | รายละเอียดความสูญเสีย / ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |
|---|---|---|---|---|
| 2.1 ไม่มีการควบคุมมาตรฐานงานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ | งานด้านนาฏดุริยางคศิลป์ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุม การตรวจสอบเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุม | - ผลงานไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถใช้เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการได้<br>- องค์การขาดความน่าเชื่อถือ | 4 | 16 |

# 7 วัดระดับความเข้าใจ

ผ่านมาจนถึงบทนี้ท่านได้เรียนรู้อะไรไปแล้วบ้างเกี่ยวกับความเสี่ยง ท่านสามารถตรวจสอบความเข้าใจของท่านในเรื่องการบริหารความสี่ยงโดยทดลองตอบคำถามต่อไปนี้

## 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 ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การภาครัฐ และวิธีการจัดการกับความเสี่ยง จากแหล่งที่มาของความเสี่ยง 12 แหล่งไว้ดังต่อไปนี้

**1. ภัยธรรมชาติ**

1.1 ความเสี่ยง

- ○ พายุฝน
- ○ พายุไต้ฝุ่น
- ○ ฟ้าผ่า
- ○ น้ำท่วม
- ○ ดินถล่ม
- ○ น้ำป่าไหลหลาก
- ○ แผ่นดินไหว
- ○ สึนามิ
- ○ ฯลฯ

1.2 ความสูญเสีย

- ○ ทรัพย์สินขององค์การเสียหาย
- ○ การจราจรตัดขาด
- ○ 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
○ สัญญาจัดจ้างจัดซื้อ
○ สัญญาเช่าซื้ออสังหาริมทรัย์ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือยานพาหนะ
○ สัญญาขายอหังสาริมทรัพย์
○ สัญญาการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินร่วมกัน
○ สัญญาความร่วมมือทางการดำเนินงาน
○ สัญญาประกันภัย
○ การออกคำสั่งทางการปกครอง
○ ฯลฯ

2.2 ความสูญเสีย
○ เงินปรับจากการไม่สามารถทำตามข้อสัญญาได้
○ คดีแพ่ง
○ สัญญาถูกนำไปใช้นอกเขตอำนาจขององค์การ
○ คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา
○ ผู้ขายสินค้าส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือชำรุด
○ จังหวัดถูกฟ้องร้องจากการบริการและการบริหารงาน
○ ต้นทุนจริงเกินต้นทุนประมาณการณ์
○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางจังหวัด
○ บริษัทประกันภัยปฏิเสธความคุ้มครอง
○ การสูญหายของสัญญาหรือการที่องค์การไม่สามารถบังคับใช้สัญญาได้
○ ความผิดพลาดจากการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดผลเสียต่อสัญญา

2.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง
○ เพิ่มประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับฝ่ายกฎหมาย
○ วางแผนการบริหารความเสี่ยงจากความรับผิดทางกฎหมาย
○ กำหนดมาตรการตรวจสอบทางข้อกฎหมายสำหรับสัญญาทางกฎหมายขององค์การ

○ มีมาตรการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อสัญญาต่าง ๆ ของคู่สัญญา
○ กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ถูกจ้างในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน
○ ให้ความสำคัญกับการตั้งคณะกรรมการตรวจรับโดยจัดตั้งผู้ที่มีความรู้ในเรื่องและสินค้าที่เกี่ยวข้องในสัญญา
○ จัดทำสถิติความสูญเสียอันเป็นผลมาจากความรับผิดทางกฎหมาย
○ จัดเก็บสัญญาต่างๆ ในที่ปลอดภัย
○ มีการตรวจสอบการดำเนินการภายในเป็นระยะ
○ มีการจัดทำการรายงานผลการดำเนินงานตามสัญญาต่างๆ ตามงวดงานที่กำหนด

**3. การดำเนินงานทางการเงิน**

3.1 ความเสี่ยง
○ การทำธุรกรรมทางการเงิน
○ การลงทุน
○ การจัดการกับเงินสด
○ การพึ่งพิงเงินงบระมาณแผ่นดิน
○ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
○ มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์
○ ข้อมูลสถิติทางการเงิน
○ ฯลฯ

3.2 ความสูญเสีย
○ รายรับลดลง
○ รายได้ภาษีที่ลดลง
○ ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ
○ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับลดลง
○ ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง

3.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง
○ วางมาตรการการตรวจสอบทางการเงินภายในองค์การอย่างรัดกุม
○ วางแผนการลงทุนอย่างรอบคอบ
○ มีการจัดเก็บข้อมูลทางการขององค์การอย่างเป็นระบบและปลอดภัย
○ มีการสำรองข้อมูลทางการเงินไว้ในที่ปลอดภัย
○ มีแผนการรองรับกับโอกาสที่รายรับขององค์การจะลดลงไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม
○ วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเหมาะสม

**4. การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ**

4.1 ความเสี่ยง

○ การทุจริตของเจ้าพนักงาน

○ ความขัดแย้งทางวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

○ ช่องว่างในระเบียบและข้อกฎหมาย

○ 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

○ การเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์การหากไม่สามารถดำเนินการใดๆ เพื่อยุติการเกิดความสูญเสียโดยบุคคลที่สามได้

- ○ การสูญเสียข้อมูลสำคัญขององค์การ หรือของจังหวัด
- ○ ความรับผิดที่มีต่อประชาชนถึงแม้ความสูญเสียจะเกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การที่ภาครัฐต้องเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการชำระล้างสารมลพิษจากสิ่งแวดล้อมหากไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับโรงงานที่ปล่อยสารมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- ○ ต้นทุนจากการรักษาพยาบาลที่ได้รับการชดเชยจากภาครัฐ โดยที่การบาดเจ็บของผู้ป่วยเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลที่สาม

5.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ วางมาตรการรองรับความสูญเสียและป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับผู้กระทำละเมิด การแสวงหาผู้รับผิดในเหตุแห่งความเสียหายโดยบุคคลที่สาม เป็นต้น
- ○ เพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่หรือเวลาที่จำเป็น
- ○ วางมาตรการรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษกับแหล่งสาธารณูปโภคหลักของชุมชน
- ○ ทำงานร่วมกับกรมตำรวจและรัฐบาลกลางในการสร้างความปลอดภัยให้กับชุมชน
- ○ มีการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ○ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รัฐให้พร้อมรับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม

**6. กฎหมายหรือระเบียบ**

6.1 ความเสี่ยง

- ○ การเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- ○ การเปลี่ยนแปลงของขอบเขตอำนาจในการปกครอง
- ○ ฯลฯ

6.2 ความสูญเสีย

- ○ รายรับลดลง
- ○ ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น
- ○ เพิ่มขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- ○ ลดเวลาการให้บริการของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ○ ค่าปรับและบทลงโทษอื่นจากระเบียบที่เปลี่ยนแปลง
- ○ ขอบเขตของการบริหารอาจลดลง อันอาจจะเกิดผลเสียกับชุมชน

6.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ ติดตามการเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- ○ เตรียมมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลง

**7. สภาวะเศรษฐกิจ**

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

- ○ การดำเนินงานและการบริการพื้นฐานขององค์การ
- ○ ความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารภายในและกับชุมชน
- ○ เครื่องจักร อุปกรณ์ และยานพาหนะ
- ○ การคมนาคม
- ○ แหล่งสันทนาการที่รัฐเป็นผู้ให้บริการ เช่น สวนหย่อม สวนสัตว์ เป็นต้น
- ○ สถาบันการศึกษา
- ○ การรักษาความปลอดภัยในชุมชน
- ○ การบริการด้านสาธารณูปโภค
- ○ การบริการทางสังคม เช่น บ้านพักคนชรา สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน เป็นต้น
- ○ การสาธารณสุข
- ○ การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล
- ○ อาคารสถานที่ราชการ เช่น ที่จอดรถ

- ○ ศาลสถิตยุติธรรม
- ○ การกำจัดกากของเสียมลพิษ
- ○ ฯลฯ

8.2 ความสูญเสีย

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

8.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ จัดจ้างเจ้าหน้าที่รัฐที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย
- ○ พยายามกระตุ้นและเน้นย้ำให้เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- ○ มีการฝึกอบรมที่จำเป็นและเหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ○ มีการตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของสถานที่ อาคาร ที่สาธารณะต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการซ่อมแซมสิ่งที่พบว่าสึกหรอและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุโดยเร็ว
- ○ มีมาตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับทรัพย์สินของราชการ
- ○ มีการควบคุมปริมาณการใช้สารพิษในชุมชน

- ○ บังคับใช้กฎหมายด้านมาตรฐานความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม
- ○ ตรวจสอบเครื่องจักร และอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
- ○ ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่รัฐในการให้บริการกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน
- ○ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัย และวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การ
- ○ 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
- ○ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีและทำสัญญาความร่วมมือในกรณีเกิดเหตุภัยพิบัติกับจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ○ ใช้บริการจากผู้ขายมากราย ไม่ควรพึ่งพิงผู้ประกอบการเพียงรายเดียว

**10. ความสูญเสียทางทรัพย์สิน**

10.1 ความเสี่ยง

- ○ ไฟไหม้อาคารสถานที่ราชการ
- ○ อุบัติเหตุที่เกิดกับรถบริการสาธารณะ

- ○ ภัยที่เกิดกับทรัพย์สินสาธารณะ เช่น ทางเดินเท้า สะพาน ป้ายจราจร
- ○ ภัยที่เกิดกับข้อมูลขององค์การ และข้อมูลจังหวัด
- ○ ภัยที่เกิดกับทรัพย์สินของราชการ
- ○ ภัยที่เกิดกับต้นไม้สาธารณะ
- ○ ฯลฯ

10.2 ความสูญเสีย

- ○ ทรัพย์สินสูญเสียโดยสิ้นเชิง
- ○ ทรัพย์สินชำรุดเสียหาย
- ○ ต้นทุนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา
- ○ ความสูญเสียทางอ้อมจากทรัพย์สินที่ทางราชการเคยได้รับค่าเช่า
- ○ ความสูญเสียต่อปูชนียสถาน
- ○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางราชการเช่าซื้อ
- ○ ความสูญเสียต่อระบบคอมพิวเตอร์
- ○ ความสูญเสียต่อข้อมูลขององค์การและข้อมูลจังหวัด
- ○ ความสูญเสียต่อทรัพย์สาธารณะ
- ○ ค่าใช้จ่ายในการกำจัดกากของเสียมลพิษ

10.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

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

**11. การใช้เทคโนโลยี**

11.1 ความเสี่ยง

- ○ คอมพิวเตอร์เมนเฟรม
- ○ ระบบเครือข่าย

- ○ เครื่องคอมพิวเตอร์
- ○ อินเทอร์เน็ต
- ○ อีเมล์
- ○ เว็บไซต์
- ○ โทรศัพท์มือถือ
- ○ เครื่องโทรสาร
- ○ ฯลฯ

11.2 ความสูญเสีย

- ○ ความสูญเสียทางกายภาพที่เกิดกับอุปกรณ์โดยตรง
- ○ การสูญเสียข้อมูลจากความผิดพลาดของระบบ หรือความประมาทของคน
- ○ การละเมิดข้อมูลส่วนตัว
- ○ การใช้อีเมล์ของเจ้าหน้าที่รัฐที่ทำให้เกิดความรับผิดต่อองค์การ
- ○ เนื้อหาในเว็บไซต์ขององค์การอาจก่อให้เกิดความรับผิดทางกฎหมาย เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- ○ การถูกขโมยข้อมูลโดย hackers
- ○ การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อการบันเทิงส่วนตัว ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริหารประชาชนลดลง
- ○ การละเมิดสิทธิ์ในการใช้ซอฟต์แวร์
- ○ การขาดแคลนซอฟต์แวร์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- ○ การลงทุนในเทคโนโลยีที่เกิดความจำเป็น
- ○ การบริการหยุดชะงักจากปัญหาที่เกิดกับเทคโนโลยี
- ○ ธุรกรรมทุจริตผ่านระบบออนไลน์

11.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ เก็บข้อมูลที่สำคัญสำรองไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ○ จัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีในที่ที่เหมาะสมและเสี่ยงต่อความสูญเสียน้อย
- ○ การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์
- ○ การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล เช่น การใช้ password ในการเข้าใช้ข้อมูลที่สำคัญ
- ○ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- ○ วางระเบียบการใช้อีเมล์ที่เหมาะสม
- ○ กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์
- ○ พยายามควบคุมระบบเครือข่ายผ่านศูนย์กลาง

**12. แรงงาน**

12.1 ความเสี่ยง

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

12.2 ความสูญเสีย

- ○ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล
- ○ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี
- ○ ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างต่างด้าว
- ○ ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างอื่นที่ผิดกฎหมาย
- ○ การว่างงานที่สูงจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- ○ การโยกย้ายแรงงาน
- ○ ความรับผิดของรัฐต่อการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ○ ความรับผิดของรัฐต่อการกระทำของอาสาสมัคร

12.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ○ ร่างกฎระเบียบข้อบังคับในการจ้างงานอย่างละเอียดและชัดเจน และบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ○ สร้างมาตรฐานความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในสถานที่ราชการและสถานประกอบการของเอกชน
- ○ การบังคับใช้กฎหมายแรงงานกับการจ้างงานของนายจ้างในจังหวัด
- ○ กระตุ้นให้ภาคเอกชนเห็นความสำคัญของการอบรมพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อลดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
- ○ ตรวจสอบความคุ้มครองในเรื่องการประกันสุขภาพของพนักงานในภาคเอกชน
- ○ กำหนดขอบเขตงานและความรับผิดของภาครัฐสำหรับอาสาสมัครให้ชัดเจน

ทั้งหมดนี้เป็นเพียง checklist ที่จะช่วยให้ท่านได้เริ่มคำนึงถึงความเสี่ยงจากแหล่งที่มาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การ ท่านควรเพิ่มเติมรายการความเสี่ยง ความสูญเสีย และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ท่านเผชิญ ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นท่านควรใช้เวลากับขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้รายการความเสี่ยงที่องค์การท่านเผชิญให้ครบถ้วนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จากนั้นท่านจึงจะสามารถประเมินความเสี่ยงแต่ละรายการได้อย่างสบายใจว่าท่านไม่ได้หลงลืมความเสี่ยงรายการใดไป เพราะอย่างที่เคยกล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่า ความเสี่ยงใดก็ตามที่ท่านไม่ได้ทำการระบุไว้ คือความเสี่ยงที่ท่านจะไม่ได้ประเมิน และไม่ทำการจัดการกับความเสี่ยงนั้น บางท่านอาจจะคิดว่าความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจไม่จำเป็นต้องระบุ แต่แท้จริงแล้วความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจนำไปสู่หรือเพิ่มโอกาสการเกิดความเสี่ยงอื่นที่ส่งผลต่อความสูญเสียที่มโหฬารได้

# 8 ฝากไว้ให้จดจำ

เห็นหรือยังว่าการบริหารความเสี่ยง
ไม่ยากเลย หากมีกระบวนการคิด
ที่เป็นระบบ

เมื่อท่านได้ลองระบุความเสี่ยงขององค์การท่านและประเมินความเสี่ยงเหล่านั้นแล้ว ท่านสามารถลองกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงกับความเสี่ยงที่ท่านจะดำเนินการจัดการก่อน นั่นคือความเสี่ยงที่ตกอยู่ในพื้นที่สีแดงหรือสีส้มบนแผนภูมิความเสี่ยง หากองค์การท่านไม่เคยดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาก่อน ท่านอาจจะเริ่มบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นที่สีแดงก่อน เมื่อท่านมีประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงมากขึ้น ท่านจะเข้าใจวิธีการในขั้นตอนต่างๆ และมีความมั่นใจมากขึ้นในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เมื่อท่านมีความมั่นใจแล้ว ท่านจะขยับลงมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในพื้นที่สีส้มย่อมเป็นเรื่องที่ง่ายมากขึ้น หลักการในการเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมก็คือ วิธีการนั้นจะต้องสามารถลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย นั่นคือ ความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการแล้วควรจะเลื่อนตำแหน่งจากพื้นที่สีแดงมาอยู่ในพื้นที่สีส้ม เป็นต้น และวิธีการนั้นจะต้องเป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

## เอกสารอ้างอิง


1. ก้องกิติ พูสวัสดิ์ และพรเทพ อนุสสรนิติสาร (มปท). การบริหารความเสี่ยงในบริบทภาครัฐ. มปพ.
2. ปิยวดี โชวิฑูรกิจ (2551) เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันที่ 23 กันยายน 2551
3. นฤมล สอาดโฉม (2550) การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด
4. นฤมล สอาดโฉม, บุษกร วัชรศรีโรจน์, และวาสิตา บุญสาธร (2551). คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด
5. ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (มปท). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง บทบาทของผู้บริหาร ในการปกครองและแก้ไขกรณีพิพาททางปกครอง
6. สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีโน พับลิชชิ่ง (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 Econiomics. 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.tbs-sct.gc.ca/pubs pol/dcgpubs/Risk Management/

## อภิธานศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

**Financial Risk (ความเสี่ยงทางด้านการเงิน)** หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่มีเงินเพียงพอที่จะใช้ในการหมุนเวียน การขาดแคลนเงินทุนในการหมุนเวียน หรือการที่ลูกค้าหลักเกิดเปลี่ยนหรือหันไปใช้บริการคู่แข่งแทน หรือการนำเอาเงินที่มีไปใช้กับอุปกรณ์หรือเครื่องจักรมากเกินไป

**Human Risk (ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ หรือทีมงานในโครงการ รวมทั้งผู้บริหารโครงการ ลูกค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด

**Individual Risk (ความเสี่ยงระดับบุคคล)** หมายถึง การที่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ (Accident) ความปลอดภัย (Safety) และสุขภาพ (Health) โดยจะนำหลักการด้านการจัดเวลาการปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้

**Market Risk (ความเสี่ยงทางด้านตลาด)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สินค้าหรือบริการเกิดความล้มเหลวหรือไม่ได้รับการยอมรับในตลาด

**Operational Risk (การบริหารความเสี่ยงระดับการดำเนินงาน)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงที่เน้นการบริหารแผนงานหรือโครงการ (Program/Project Risk) ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การหาเส้นทางวิกฤต หรือ CPM (Critical Path Method) โดยนำมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการทบทวนและการประเมินโครงการที่รู้จักกันดีว่า PERT (Program Evaluation and Review Technique) และการจัดทำผังแสดงระยะเวลาของกิจกรรม (Gantt Chart) ในส่วนของความเสี่ยงในงานประจำ (Routine Work)

**Organization Risk (ความเสี่ยงระดับองค์การ)** หมายถึง ความเสี่ยงระดับองค์การจะมุ่งเน้นที่ความเสี่ยงเชิงนโยบาย (Policy Risk) ทำให้องค์การภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Public Participation) และการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอิสระ (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 ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการ

**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 หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความต้านทานต่อความเสี่ยงนั้นต่ำมาก จึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้นทั้งๆ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือไม่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้จึงอาจนำมาซึ่งการเสียโอกาสในการสร้างรายได้ และทำกำไร หรือสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้

**Risk Awareness Culture (การสร้างวัฒนธรรมการตระหนักถึงความเสี่ยง)** หมายถึง การใช้ระบบการเอาผิด อันเป็นกลไกในการลงโทษ หรือความรับผิดชอบต่อการกระทำผิดที่ซ้ำซากนั้น ๆ เพื่อให้พฤติกรรมเหล่านั้นหมดไปจากองค์การ

**Risk Control (การควบคุมความเสี่ยง)** หมายถึง การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือควบคุมความสูญเสีย การวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น

**Risk Management (การบริหารความเสี่ยง)** หมายถึง กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ และบุคลากรมีส่วนร่วม โดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ และเป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อที่จะบรรลุเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ และหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

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

**Risk Ownership (การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง)** หมายถึง การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยงเพื่อการติดตามแผนการนั้นจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**Risk Profile (ฐานข้อมูลจัดเก็บด้านความเสี่ยง)** หมายถึง ฐานข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง รวมถึงการทำฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในรอบต่อไป

**Risk Retention (การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง)** หมายถึง ความเสี่ยงที่หากเราได้วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าความเสี่ยงนั้นไม่มีวิธีการใดเลยที่เหมาะสมในการจัดการนอกจากรับเอาไว้เอง เราจึงเป็นผู้เลือกรับความเสี่ยงนั้นเอาไว้เองโดยที่เรารู้ว่าความเสี่ยงนั้นมีอยู่ เราจึงมักมีการเตรียมแผนที่จะควบคุมความสูญเสียเอาไว้

**Risk Transference (การถ่ายโอนความเสี่ยง)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น

**Technical Risk (ความเสี่ยงทางด้านเทคนิค)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือการปฏิบัติการของระบบทางเทคนิคที่อาจเกิดความผิดพลาดได้