

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรัส เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การวิเคราะห์และ การบริหารความเสี่ยง

คำนำ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในการนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สารบัญ

1. ความหมายของความเสี่ง	1
2. ความสำคัญของความเสี่งและการบริหารความเสี่ง	3
3. กระบวนการในการบริหารความเสี่ง	5
4. แนวทางในการดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ง	7
5. ผังมโนทัศน์	9
- ผังมโนทัศน์ 1 : แนวทางในการนำกระบวนการบริหารความเสี่งมาใช้ในองค์กร	9
- ผังมโนทัศน์ 2 : การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ง สำหรับแต่ละโครงการ	12
- ผังมโนทัศน์ 3 : การนำกระบวนการบริหารความเสี่งไปใช้ในโครงการ	23
6. บทสรุป	24
ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม	35



1. ความหมายของความเสีย

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่รอบๆตัวเรา แฝงอยู่ในทุกๆเหตุการณ์ที่ดำเนินอยู่หรือเป็นไปในชีวิตประจำวัน แต่เราไม่สามารถมองเห็นได้จนกว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นมาแล้วกลายเป็นบทเรียนซึ่งอาจมีราคาที่ค่อนข้างแพง และส่วนมากเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นมาแล้วคนทั่วๆ ไปมักจะกล่าวว่า **“ถ้ารู้แบบนี้ ฉันจะ.....ดีกว่า”** แต่ปัญหาที่อยู่เบื้องหลังการกระทำนั้น ก็คือ ทำไมคนทั่วไปจึงไม่คิดหรือดำเนินการป้องกันไว้ก่อนเมื่อเริ่มต้นหรือดำเนินการในขณะที่ยังมีโอกาสเลือกที่จะดำเนินการได้



ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใดๆโดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสีย

การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ(หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวังซึ่งผลของการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้เช่น การเสี่ยงโชคเล่นพนัน การเสี่ยงอันตราย ฯลฯ

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง ผลเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย (บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาส ซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ ในขณะที่คำว่า ความไม่แน่นอน มักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่น สภาพร่างกาย ภูมิอากาศ ฯลฯ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสียเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลใดๆก็ตามที่เกิดจากการเสียอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน)

ดังนั้น การรู้เท่าทันถึงความหมาย ลักษณะรูปแบบ สาเหตุการเกิด หรือผลที่เกิดขึ้นจากการเสียภายใต้สถานการณ์ที่เรียกได้ว่าเป็นความเสีย นั้น เป็นเรื่องที่สำคัญและมี

ประโยชน์อย่างมากในการที่แต่ละองค์กรสมัยใหม่จะนำหลักการของ “การบริหารความเสี่ยง” ไปใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการหรือบริหารองค์กรได้เหมาะสม และบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้

ตัวอย่าง 1

ธนาคารแห่งหนึ่งต้องการเปลี่ยนแปลงระบบปฏิบัติการของตน ตามโครงการ “**แผนปฏิบัติการสายฟ้าแลบ**” เนื่องจากต้องการแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์และไม่ว่าเพียงพอของระบบปฏิบัติการเดิม แต่จากข้อจำกัดในด้านความคับแคบของสถานที่ ทำให้การติดตั้งระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ชุดใหม่นั้นมีผลให้ต้องนำคอมพิวเตอร์เดิมทั้งระบบย้ายออกจากสถานที่โดยทันที

ในช่วงระยะเวลาต่อมาไม่นานนัก ทางธนาคารแห่งนี้ได้พบกับปัญหาสำคัญเกิดขึ้นในระบบปฏิบัติการใหม่ นั่นคือ ระบบใหม่นี้ไม่สามารถคำนวณดอกเบี้ยได้อย่างถูกต้อง และระบุตัวเลขจำนวนเงินในบัญชีของลูกค้าผิดพลาดไป นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีบัญชีของลูกค้าบางส่วนที่มีเงินหายไปจำนวนหนึ่ง และธนาคารเองก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปใช้ระบบปฏิบัติการเดิมได้อีกแล้ว

ธนาคารได้ทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเรียกให้ช่างเข้าไปตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงระบบปฏิบัติการใหม่นั้นโดยด่วนจนสามารถทำให้การบริการของธนาคารดำเนินไปได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง แต่ความเสียหายที่มีค่ามหาศาลต่อธนาคารและไม่สามารถเรียกกลับคืนมาได้เลย นั่นก็คือ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ที่ทำให้ธนาคารแห่งนั้นไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้นานนักและต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด

จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าเหตุการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้กับองค์กรต่างๆ ได้เช่นกัน และเมื่อพิจารณาต่อไปก็จะพบว่าธนาคารมีความเสี่ยงตั้งแต่การตัดสินใจใช้ระบบปฏิบัติการใหม่โดยไม่ได้ทำการศึกษาละเอียดรอบคอบ หรือไม่มีการทดลองใช้กับระบบการให้บริการเดิมเลย ทำให้เกิดปัญหาที่เป็นบทเรียนราคาแพง

ตัวอย่าง 2

ธนาคารอีกแห่งหนึ่งกำลังทดลองการติดตั้งระบบสัญญาณเตือนภัยของธนาคาร โดยมีการตั้งระบบสัญญาณอัตโนมัติระบบใหม่ที่จะส่งสัญญาณร้องเสียงไซเรนในกรณี



ถูกเงินไปที่สถานีตำรวจในพื้นที่รับผิดชอบที่อยู่ใกล้เคียง แต่ปรากฏว่าในระหว่างการดำเนินการทดสอบระบบนั้น ธนาคารและช่างทดสอบพบว่าสัญญาณที่ส่งไปนั้นล่าช้ากว่าที่ระบบตั้งไว้ประมาณ 10 นาที ทำให้ตำรวจได้รับสัญญาณล่าช้าไปด้วย

จากตัวอย่างนี้ ไม่ใช่เรื่องของความเสี่ยง เนื่องจากเหตุการณ์ของการทดสอบระบบสัญญาณนั้นเป็นเหตุการณ์ปกติที่ตั้งใจ แต่เรียกว่าเป็นปัญหา ไม่ใช่ความเสี่ยง

ดังนั้น จากการเปรียบเทียบตัวอย่างทั้งสองข้างต้นนี้ เราสามารถให้ความหมายของคำว่า**ความเสี่ยง** คือ **“เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ”** ซึ่งในการอธิบายถึงประโยคที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง (Risk Statement) ได้ดีและชัดเจนมากขึ้นนั้น มักจะมีการอธิบายถึงสภาพของเหตุการณ์ในปัจจุบันที่อาจนำไปสู่ความเสียหายในอนาคต และอธิบายถึงลักษณะของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นด้วย



2. ความสำคัญของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

กรณีศึกษา



ในขณะก่อสร้างอุโมงค์และสะพาน Oresund ซึ่งเชื่อมระหว่างประเทศสวีเดน กับ ประเทศเดนมาร์ก ทางโครงการที่รับผิดชอบได้มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยง และพบว่าโครงการดังกล่าวอาจล่าช้าจากกำหนดการเปิดใช้เดิมออกไป โดยพิจารณาจากการคำนวณสถานะทางการเงินที่เป็นอยู่

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีการเสนอปฏิบัติการลดปัญหาล่วงหน้าและเสนอวิธีทางเลือกอื่นซึ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการก่อสร้างไป หลังจากการแก้ไขดังกล่าว ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีต่อมาแสดงให้เห็นผลงานความก้าวหน้าได้อย่างมั่นใจว่า Oresund จะถูกเปิดใช้ได้เร็วขึ้นจากเดิมถึง 3 เดือน ซึ่งต้องถือว่าเป็นผลที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญในการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

จากความหมายของความเสี่ยง ซึ่งมักจะหมายถึง ความเป็นไปได้ในอนาคตที่จะทำให้เกิดผลทางลบขึ้น แต่ในกรณีศึกษาข้างต้นนี้กลับพบว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทิศทางที่ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ นั่นเป็นเพราะทางโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยง และได้มีการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว โดยเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายในช่วงเวลาที่สามารแก้ไขสถานการณ์ และดำเนินการได้ซึ่งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจนกลายเป็นปัญหาลูกกลามใหญ่โต และทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

(แต่ในทางตรงกันข้าม หากปราศจากการพิจารณาในเรื่องของความเสี่ยงแล้ว ท่านคิดว่าโครงการนี้จะแล้วเสร็จเมื่อใด และจะเกิดความเสียหาย รวมถึงผลกระทบที่ตามมาในด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง)

ปัจจุบันมีหลายๆ หน่วยงานในภาคเอกชนที่ทำธุรกิจค้าขายกับคู่ค้าต่างประเทศก็ได้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นการป้องกันความผันผวนของค่าเงินสกุลตราต่างๆ โดยยอมเสียค่าธรรมเนียมให้กับธนาคาร หรือหากพิจารณาในระดับที่เล็กลงในส่วนของภาคเงินออมของประชาชน ก็จะทำให้เห็นว่า ผู้ที่มีเงินออม ก็จะมีการเก็บเงิน หรือลงทุนในทรัพย์สินต่างๆ หลายชนิด แทนที่จะเป็นสินทรัพย์เพียงชนิดเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของมูลค่า อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน (หรือบางครั้งใช้คำว่ากระจายความเสี่ยงหรือ *Diversify* ซึ่งเป็นการยอมรับผลที่เกิดขึ้นให้เกิดได้บ้างแต่ไม่ให้เกิดกับทุกรายการ เป็นความหมายในเชิงแคบกว่าการบริหารความเสี่ยง หรือ *Risk Management*)



3. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

จากความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงที่ได้ยกตัวอย่างขึ้นมาในข้างต้น อาจช่วยให้บางองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการที่จะมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นแนวทางในการทำงานทั้งภาระงานในลักษณะการดำเนินงานเป็นประจำวัน หรือโครงการ



เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ง่ายขึ้นขอให้ท่านนึกถึงตัวอย่างของเหตุการณ์ที่เราพบอยู่เป็นประจำในชีวิตประจำวัน เช่น คนขับรถมอเตอร์ไซด์รับจ้างที่ขับด้วยความเร็วประมาณ 90 กิโลเมตรต่อชั่วโมง โดยไม่สวมใส่หมวกกันน็อค หากมีคำถามว่าอะไรคือความเสี่ยง อะไรคือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และหมวกกันน็อคจะเป็นเครื่องมือสำหรับป้องกันอะไรหลายๆ ท่านก็อาจจะตอบได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลว่า ความเสี่ยง คือ การเกิดอุบัติเหตุซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุหลายๆ ประการ เช่น การขับเร็วโดยที่ไม่สามารถควบคุมรถได้ตามที่ต้องการ หรือแม้แต่เกิดจากภายนอกที่รถยนต์คันอื่นอาจวิ่งมาชน ฯลฯ อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นขณะที่ขับด้วยความเร็วขนาดนี้หากไม่มีหมวกกันน็อคด้วยแล้ว ความเสียหายที่เกิดขึ้น คือ สภาพของรถที่พังยับเยินและโอกาสที่จะรอดชีวิตนั้นนับได้น้อยเหลือเกิน ส่วนหมวกกันน็อคจะเป็นเครื่องมือป้องกันหรือลดความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นกับศีรษะได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่หากคนขับรถมอเตอร์ไซด์ต้องการที่จะมีเครื่องป้องกันหรือลดความเสี่ยง นั่นคือ เขาต้องลดความเร็วในการขับรถมอเตอร์ไซด์ลง และเพิ่มความระมัดระวังในการขับขี่ให้มากขึ้น ในขณะที่ผู้ใช้รถยนต์คันอื่นๆ ในท้องถนนต้องปฏิบัติตามกฎจราจรโดยเคร่งครัดและระมัดระวังด้วย นั่นเอง

แผนการซ้อมอพยพหนีไฟของบางหน่วยงานที่ได้มีการซักซ้อมกันเป็นประจำทุกปีก็นับว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการวางแผนรับมือสำหรับการบริหารความเสี่ยง เพราะแสดงว่าหน่วยงานนั้นได้มีการตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หากมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจริง การซักซ้อมดังกล่าว จะมีส่วนช่วยให้ลดความเสียหายได้มาก โดยเฉพาะต่อชีวิตซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง เนื่องจากการมีแผนการซ้อมปฏิบัติกรล่วงหน้า ทำให้ทุกคนทราบหน้าที่และบทบาทของตนว่าหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น แต่ละคนจะต้องทำอย่างไรบ้าง แต่สำหรับบางหน่วยงานที่ไม่เคยมีแผนดังกล่าว เมื่อเกิดอัคคีภัยขึ้น ความสับสนวุ่นวายจะเกิดขึ้นชนิดที่ไม่กล้านึกถึง ทุกคนจะวิ่งกันสับสนอลหม่าน การรายงานเหตุการณ์ฉุกเฉินต่อบุคคลที่รับผิดชอบอุปกรณ์เครื่องมือดับเพลิงที่ไม่สามารถใช้งานได้

เพราะไม่เคยให้ความสำคัญในการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และสิ่งสุดท้าย คือ ความปลอดภัยของชีวิตพนักงานที่มีค่าจะเป็นอย่างไร ท่านคิดว่าถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

ปัจจุบันองค์กรบางแห่งที่ได้เริ่มนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาใช้แล้วนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่ดี และน่าส่งเสริม สนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงขององค์กรนั้น เพราะอย่างน้อยองค์กรเหล่านี้ ก็จะมีหลักประกันในระดับหนึ่งที่ทำให้เชื่อได้ว่างานหรือโครงการนั้นจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ก็มีโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากจะเกิดความเสียหายขึ้น ก็น่าจะเป็นความเสียหายเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรืออยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ เนื่องจากได้เตรียมการไว้ล่วงหน้าบ้างแล้ว แตกต่างจากองค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีแม้แต่แนวคิดที่จะนำกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงไปใช้ เนื่องจากในสภาวะปรกติอาจไม่พบกับปัญหาใดๆ แต่หากเมื่อใดที่เกิดสถานการณ์วิกฤติขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข เนื่องจากไม่ได้คาดการณ์หรือมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้รองรับในเบื้องต้น

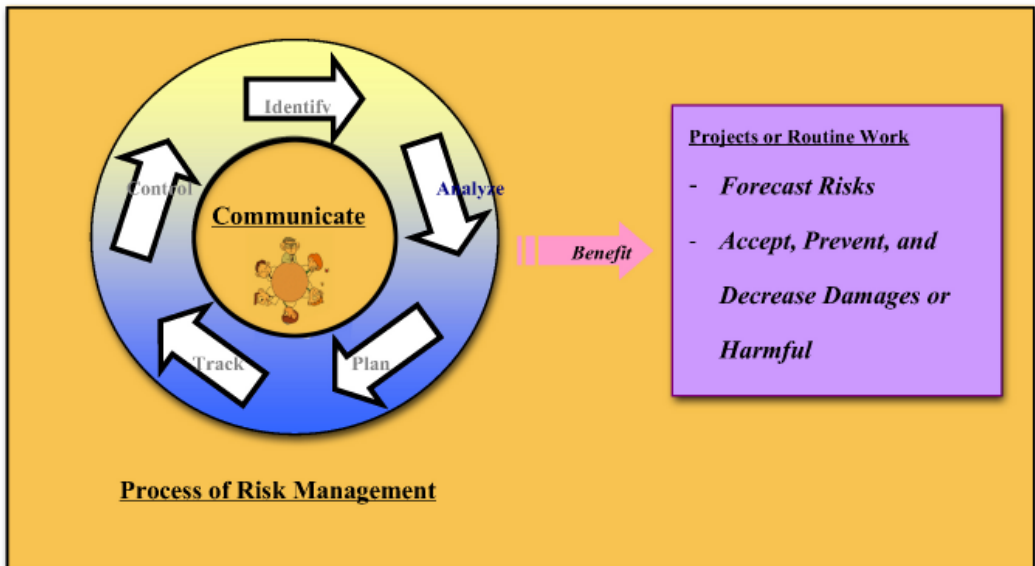
ก่อนที่จะเข้าสู่รายละเอียดของการบริหารความเสี่ยงนั้น ใครขอทำความเข้าใจเป็นภาพรวมกับผู้อ่านให้ตรงกันเสียก่อนว่า กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า (ในแง่ร้ายบ้าง) เสมือนกับเป็นหมอดูที่เก่งๆ สามารถทำนายเหตุการณ์ในอนาคต แต่การบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานของโครงการเดิมแต่ละขั้นตอนไว้ก่อนล่วงหน้า นั่นเอง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมิได้มีความยุ่งยาก หรือสลับซับซ้อนเลย ซึ่งต่อไปจะเป็นการอธิบายถึงขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อองค์กรต่างๆ จะได้นำไปเป็นตัวอย่างใช้ หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามดุลยพินิจ



4. แนวทางในการดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากขั้นตอนต่างๆ และองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงนั้น สามารถนำมาแสดงเป็นแบบจำลองซึ่งจะนิยมใช้กันทั่วไปได้ ดังนี้



ความหมายของแต่ละขั้นตอนในแบบจำลอง (Model) ข้างต้น สามารถขยายความได้ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 Identify** - เป็นการระบุความเสี่ยงและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- ขั้นตอนที่ 2 Analyze** - เป็นการวิเคราะห์ ประเมินถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ
- ขั้นตอนที่ 3 Plan** - เป็นการวางแผนโดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ขั้นตอนที่ 4 Track** - เป็นการติดตามข้อมูลเพื่อทราบร่องรอยของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 Control - การติดตาม กำกับ และตรวจสอบ การปฏิบัติการควบคุม ความเสี่ยง

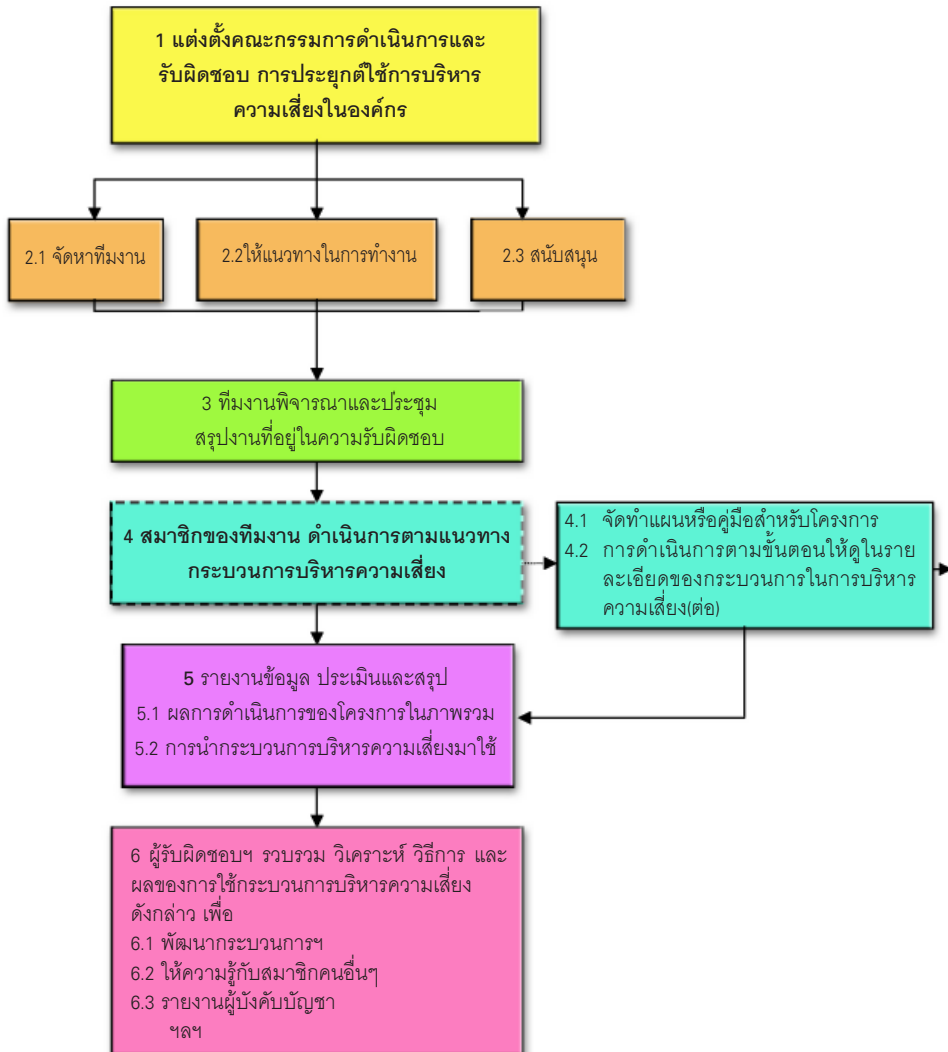
องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากและเกี่ยวข้องกับทั้ง 5 ขั้นตอน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ **“Communicate”** หรือการติดต่อสื่อสาร เพราะในการดำเนินการต่างๆ ต้องอาศัยการประสานงาน เชื่อมโยงกันกับทุกฝ่ายทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินการนั้นเป็นที่รับทราบและยอมรับโดยทั่วกันและสามารถดำเนินการรับจังหวะได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกัน (Synchronize) ในทุกขั้นตอน

ดังนั้นเพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นแนวทางในการดำเนินการ ผังมโนทัศน์ต่อไปนี้ จึงเป็นตัวอย่างสรุปขั้นตอนสำหรับการดำเนินการโดยที่แต่ละองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม



5. พืชมโนทัศน์

ผังมโนทัศน์ 1: แนวทางในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร



จากผังมโนทัศน์ข้างต้น สามารถอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอน ได้ดังนี้

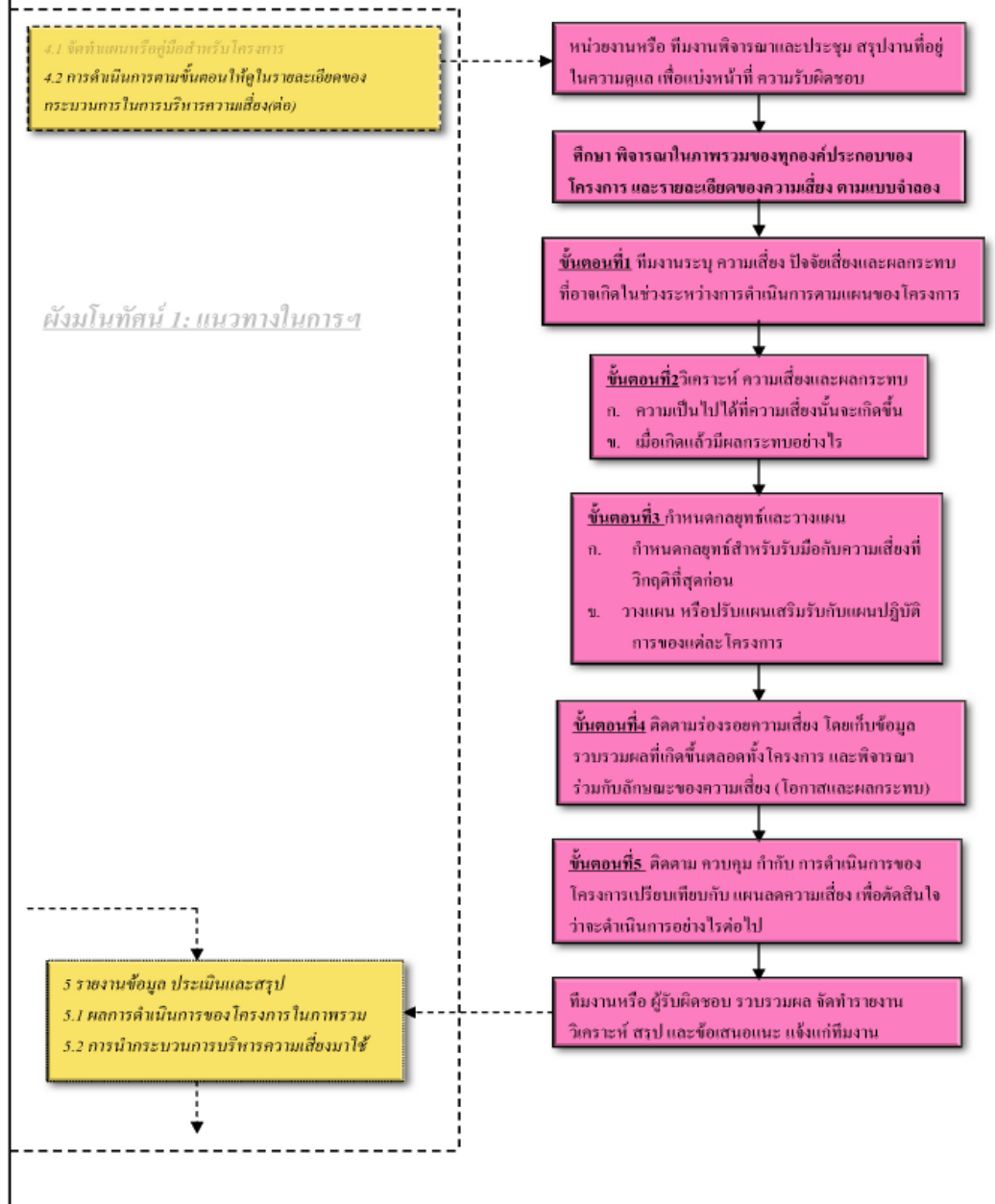
1. ผู้บริหารของแต่ละองค์กรเป็นผู้แต่งตั้งและให้นโยบายแก่คณะกรรมการดำเนินการ และรับผิดชอบโครงการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงในองค์กร
2. คณะกรรมการฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดำเนินการ
 - 2.1 จัดหาทีมงาน เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน หรือโครงการต่างๆ
 - 2.2 ให้แนวทางในการทำงานแก่ทีมงานโดยแจ้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผลงานที่คาดหวัง
 - 2.3 สนับสนุนการทำงาน เช่น มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ฯลฯ
3. แต่ละกอง หรือฝ่าย หรือโครงการ แยกไปพิจารณาและประชุมสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อสรุปงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยอาจแยกภาระงานออกเป็นงานประจำ และงานโครงการ หรือประยุกต์ตามเหมาะสม
4. สมาชิกของหน่วยงานหรือโครงการ ดำเนินการตามรายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละงานหรือโครงการ
 - 4.1 หากหน่วยงานมีภาระงานในความรับผิดชอบเป็นลักษณะของงานประจำ และงานโครงการอยู่รวมกันแล้ว อาจมีการดำเนินการจัดทำแผนหรือคู่มือในส่วนของงานโครงการก่อน เนื่องจากสภาพข้อจำกัดของการทำงานที่มีเวลาที่กำหนดเป็นเกณฑ์บังคับอยู่จากนั้นจึงดำเนินการในงานที่เหลือ
 - 4.2 การดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง¹

¹ เนื่องจากเฉพาะขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงสำหรับแต่ละโครงการ หรือ หน่วยงาน (4.2) จะมีการนำขั้นตอนในแบบจำลอง (Model) ของกระบวนการบริหารไปใช้ จึงได้มีการขยายและแยกส่วนออกมาอธิบายในผังมโนทัศน์ 2 ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถแยกทำความเข้าใจได้ดีกว่า

5. เมื่อภาระงานหรือโครงการใดแล้วเสร็จให้มีการรายงานข้อมูล ประเมินและสรุป
 - 5.1 ผลการดำเนินการของโครงการในภาพรวม
 - 5.2 รายละเอียด ขั้นตอน และผลที่เกิดขึ้นเฉพาะในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในแต่ละส่วนงาน และผลรวมทั้งโครงการ
6. ผู้รับผิดชอบโครงการหรือหน่วยงาน รวบรวม วิเคราะห์ วิธีการ และผลของการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อ
 - 6.1 นำไปพัฒนากระบวนการ การบริหารความเสี่ยงต่อไป
 - 6.2 ให้ความรู้กับสมาชิกคนอื่นๆ สำหรับโครงการใหม่ หรือกับหน่วยงานอื่นๆ
 - 6.3 รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงความก้าวหน้าและประโยชน์ของหน่วยงานรวม ฯลฯ

ผังมโนทัศน์ 2:

การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับแต่ละโครงการ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในการเริ่มต้นทำงานของทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง จะเริ่มจากขั้นตอนการศึกษา พิจารณาในภาพรวมของทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะ ขั้นตอน และปริมาณของงานที่ทำ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อนโยบายของโครงการ โดยทำการบันทึกไว้เพื่อประโยชน์สำหรับให้ทีมงานเข้าใจตรงกันและสามารถนำมาทบทวนได้ในภายหลัง

เมื่อทราบขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานของโครงการแล้ว อาจมีการพิจารณาหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสถานะการเงิน เช่น รายรับ และรายจ่าย รวมทั้งผลตอบแทนของโครงการ เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงหากเกิดขึ้นมาในกรณีต่างๆ แล้ว จะส่งผลกระทบต่อโครงการได้มากน้อยเพียงใด

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะเริ่มต้นโดยการระบุ กำหนดเป้าหมายของโครงการหรือภาระงานนั้นเสียก่อน แล้วจึงพิจารณาว่าจะมีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่จะก่อให้เกิดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 1 ระบุ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้



ในการเริ่มการทำงานตามขั้นตอนตามแบบจำลองของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงนั้น เมื่อทีมงานได้รับมอบหมาย และมีการศึกษาทำความเข้าใจในกระบวนการทำงานแล้วก็สามารถที่จะมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนขึ้นว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในขั้นตอนต่างๆ ของโครงการจะเกิดสิ่งใดขึ้นบ้าง โดยระบุสิ่งที่คาดว่าจะมีความเสี่ยงนั้นในตาราง ในขณะเดียวกัน ต้องย้อนกลับมาพิจารณาว่าอะไรที่จะเป็นสาเหตุของความเสี่ยงนั้น สาเหตุต่างๆ เหล่านี้จะมาจากปัจจัยหลายๆ ประการ โดยทีมงานควรมีการจำแนกกลุ่มของปัจจัยเป็นปัจจัยภายใน (ทราบและควบคุมได้) และกลุ่มของปัจจัยภายนอก (ไม่สามารถควบคุมได้) ตามตาราง เพื่อความสะดวกในการจัดการ และเมื่อหาปัจจัยความเสี่ยงแต่ละปัจจัยออกมาแล้วก็พิจารณาต่อไปถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในทางตรงและทางอ้อมของแต่ละปัจจัยดังกล่าว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1: การระบุปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม
(แต่ละลักษณะที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น - โครงการล่าช้า - เกิดอัคคีภัย - การเจ็บป่วยกะทันหัน ฯลฯ)	(เกิดโดยธรรมชาติ หรือบุคคลอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเฝ้าติดตามได้ เช่น - ฝนตกหนัก - ทำงานท่ามกลางสารที่ติดไฟง่าย - กลุ่มผู้เก็งกำไรทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้น ฯลฯ)	(เกิดจากการทำงาน ของ องค์ กร หรือ บุคลากรเอง สามารถควบคุม แก้ไขได้ เช่น - เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจ - ไม่มีกฎระเบียบความปลอดภัยในการทำงาน - ข้อมูลตัวเลขที่ใช้ตัดสินใจขาดไป และมีผิดพลาด ฯลฯ)	(เกิดขึ้นทันที เช่น - มีการปรับเนื่องจากงานล่าช้า - ทรัพย์สินเสียหาย ฯลฯ)	(เกิดขึ้นในภายหลัง เช่น - มีการฟ้องร้อง - ครอบคลุมของผู้เสียชีวิตเกิดความลำบาก ฯลฯ)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ ประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นของ ความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ



ในการวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงนี้จะกระทำโดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการเปลี่ยนข้อมูลดิบที่มีอยู่ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจใน 3 ส่วน คือ

2.1 วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

- 2.1.1 โอกาส (Probability) ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น อาจจำแนกเป็นระดับ (ต่ำ ปานกลาง สูง) หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้
- 2.1.2 ผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหาย หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น (เสียหายน้อยหรือไม่เสียหายเลย ปานกลางและเสียหายมาก)
- 2.1.3 ระยะเวลา (Timeframe) ที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานจะต้องเข้าไปดำเนินการสำหรับลดความเสี่ยง (เร็วๆ นี้ ปานกลาง และอีกนาน)

2.2 จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

2.3 การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของความเสี่ยง

เพื่อความสะดวกต่อการประเมินโอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงอาจเริ่มต้นโดยอาศัยประสบการณ์และข่าวสารข้อมูล รวมทั้งการปรึกษาหารือร่วมกันกับทีมงานและผู้รู้ท่านอื่นๆ ในการประเมินความเสี่ยง โดยแยกแยะโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเป็นระดับ จากต่ำมากไปจนถึงสูงมาก แทนการใช้การประเมินค่าทางสถิติ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมาก และนิยมใช้ในเรื่องของการประกันภัยมากกว่า

เมื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้ว งานที่จะต้องทำต่อไป คือ การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง

ตัวอย่างเช่น เมื่อฝนแล้งจะทำให้เกิดความเสียหายมากน้อยเพียงใด ต่อชาวนาที่ปลูกข้าวเป็นอาชีพหลัก

ในกรณีของฝนแล้งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ชาวนาอาจจะสูญเสียได้หลายกรณี

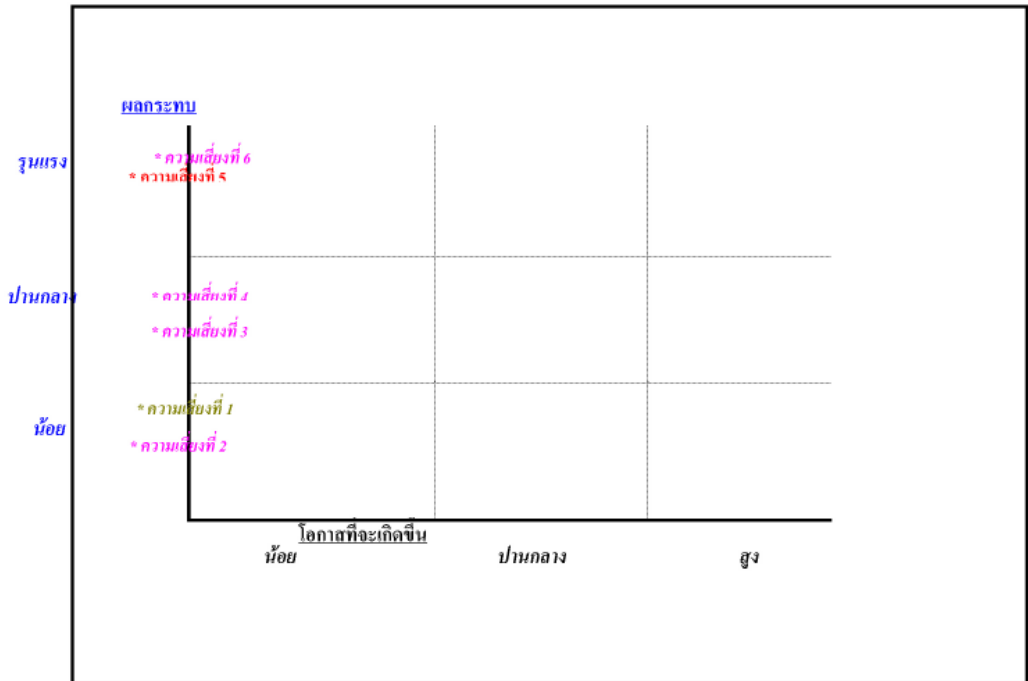
กรณีที่ 1 ชาวนายังไม่ปลูกข้าวและยังไม่ได้เตรียมดินเพื่อการปลูกข้าว **ในกรณีนี้ความเสี่ยงหายจะมีน้อย** แต่ในทางอ้อมชาวนาจะสูญเสียโอกาสที่จะมีรายได้จากการเพาะปลูก

กรณีที่ 2 ชาวนาได้มีค่าใช้จ่ายในการไถนาและหว่านข้าวไปแล้ว **ในกรณีนี้ความเสียหายจะมีเพิ่มขึ้นแต่จะอยู่ในระดับปานกลาง** แต่ในทางอ้อมแล้วชาวนาจะสูญเสียโอกาสมีรายได้และอาจจะมีหนี้สินด้วย

กรณีที่ 3 ข้าวของชาวนาได้เริ่มโตขึ้นแล้วและเกิดฝนแล้งทำให้มีค่าใช้จ่ายมากกว่าใน 2 กรณีแรก และจะต้องทำการไถคราดใหม่เพื่อปลูกข้าวอีก **ดังนั้น ผลกระทบของฝนแล้งจะมีมาก** นอกจากเสียค่าใช้จ่ายที่ลงไปแล้ว ยังสูญเสียโอกาสที่จะมีรายได้และต้องประสบกับการมีหนี้สินเพิ่มขึ้นด้วย

เพื่อช่วยในการประเมินลักษณะของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และการเตรียมพร้อมรับมือ จึงนำโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นมาสรุป ซึ่งสมมติว่ามีความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ในช่วงตอนที่ 1 โดยมีถึง 6 รายการ (ความเสี่ยงรายการที่ 1-6) ไว้ในตารางเมทริกซ์ (Matrix) ตามตัวอย่างต่อไปนี้

เมทริกซ์1: ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้โอกาสที่เป็นไปได้ และผลกระทบ



ดังนั้น จากการจัดทำเมทริกซ์โดยนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาพิจารณาโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงสามารถมีมุมมอง และจัดการกับความเสี่ยงได้ดีขึ้น โดยสามารถจำแนกกลุ่มของความเสี่ยง และจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิด เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้รับมือได้ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป เช่น

- **กลุ่มความเสี่ยงที่ต้องได้รับการเอาใจใส่ในการรับมือ หรือเฝ้ามองมากที่สุด** คือ ความเสี่ยงที่ 5 แม้ทรัพยากรมีอยู่จำกัดก็ต้องทุ่มหรือจัดไว้ในส่วนนี้มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงอื่น
- **กลุ่มความเสี่ยงที่ต้องได้รับการเอาใจใส่รองลงมา** คือ ความเสี่ยงที่ 6 และความเสี่ยงที่ 3 กับความเสี่ยง 4 เพราะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ และหากเกิดขึ้นแล้วจะสร้างความเสียหายในระดับปานกลาง
- **กลุ่มความเสี่ยงที่อาจถือว่าเป็นความเสี่ยงในลักษณะเดียวกัน** เช่นความเสี่ยงที่ 3 กับ ความเสี่ยง 4 ถ้าหากมีผลและสาเหตุคล้ายๆ กันสามารถยุบรวมกันได้ เป็นความเสี่ยง

ในลักษณะเดียวเท่านั้น เพื่อการบริหารจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

- **กลุ่มความเสี่ยงที่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นมาได้** เช่น ความเสี่ยงที่ 1 อาจไม่จำเป็นต้องจัดการใดๆ ทั้งสิ้น ส่วนความเสี่ยงที่ 2 ผู้รับผิดชอบอาจพิจารณาว่าหากความเสี่ยงนี้ไม่ลุกลามใหญ่โตแล้วก็สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องแก้ไขได้เช่นกัน เพราะผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอาจจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายจากการแก้ไขรับมือ



ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนโดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อควบคุมผลกระทบของความเสี่ยง

ในขั้นตอนการวางแผนนี้ จะมีการระบุถึงรายละเอียดของความเสี่ยงที่จำเป็นต้องมีกลยุทธ์รับมือ โดยอธิบายถึงลักษณะของความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้หากมีผลกระทบเนื่องจากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และควรจะดำเนินการอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนนั้น แผนสำรองเป็นอย่างไร

ตัวอย่างของการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นจะเกี่ยวข้องกับการลดและกระจายความเสี่ยงที่เราได้ประเมินเอาไว้ โดยใช้วิธีการของหลักประกัน เช่น การทำสัญญา การซื้อวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้ไว้ล่วงหน้า การเก็บวัตถุดิบบางอย่างไว้ใช้ การประกันราคาและผลผลิต รวมทั้งการหาวิธีการกระจายแหล่งรายได้ของครอบครัวให้มีมากกว่าหนึ่งแหล่ง หรือการใช้วิธีการของเศรษฐกิจพอเพียงในการควบคุมความเสี่ยงไม่ให้มีผลกระทบต่อรายได้ที่คาดหวัง (เป้าหมาย) โดยสามารถดำเนินการตามตัวอย่างของกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์

ความเสี่ยง	โอกาสที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบ	การวางแผน และกำหนดกลยุทธ์
1 สมาชิกไม่อยู่ หรือป่วย 2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 3 ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว ฯลฯ	1. สูง 2. ปานกลาง 3. สูง	1. ต่ำ 2. สูง 3. ปานกลาง	1. มีทีมงานสำรอง 2. วางโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น มีขั้นตอนสั้นๆ มากกว่ายาว 3. มีระบบข้อมูลสำรอง และการกู้คืนข้อมูล (ที่ทดสอบแล้ว)

ความเสี่ยง กลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการดังกล่าวควรจะได้รับกรรารายงานและเสนอเพื่อความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนที่วางไว้เพื่อรับสถานการณ์ความเสี่ยงต่างๆ นั้นก่อนด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามร่องรอยของความเสี่ยง



ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่ต้องมีการรวบรวมและรายงานข้อมูลของความเสี่ยง วัตถุประสงค์ของการติดตามร่องรอย คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องแม่นยำ ทั้งระยะเวลาและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอให้กับกลุ่มหรือทีมในลักษณะที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย การติดตามผลในขั้นตอนนี้จะดำเนินการโดยกลุ่มหรือผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้เฝ้าดู หรือลดความเสี่ยงให้น้อยลง

ผู้ที่มีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงจะนำกลยุทธ์ที่ได้ออกไว้ในขั้นตอนก่อนหน้านี้แล้วมาจัดทำเป็นแผนเชิงปฏิบัติการสำหรับความเสี่ยงในการใช้ประกอบกับแผนปฏิบัติการของโครงการ และในขณะเดียวกันก็จะมีการพิจารณา ลักษณะของความเสี่ยง (โอกาส และผลกระทบ) ว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยลักษณะของความเสี่ยง (Risk attribute) จะเป็นเสมือนตัวชี้วัด (Indicator) ของการวางแผนลดความเสี่ยง (Mitigation Plan) นั้นว่ามีสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ ขั้นตอนหรือวิธีการตามรอยของแผนลดความเสี่ยงนี้จะช่วยชี้ให้เห็นว่าแผนปฏิบัติการของโครงการนั้นดำเนินไปอย่างถูกต้อง และทันเวลาหรือไม่ ในขณะที่การเฝ้าติดตามลักษณะของความเสี่ยงนั้นจะชี้ให้เห็นว่าหากเป็นไปตามความคาดหวังอย่างถูกต้องแล้ว แผนปฏิบัติการที่ช่วยลดความเสี่ยงลงนั้น ย่อมที่จะสามารถลดผลกระทบหรือโอกาสการเกิดความเสี่ยงให้น้อยลงได้

ตัวอย่าง ของการทำแผนลดความเสี่ยงโดยสหกรณ์เกษตรกรที่ต้องการการลดความเสี่ยง ในเรื่องของราคาข้าวที่มีความผันผวนโดยวางแผนเลือกใช้กลยุทธ์ของการประกันราคาข้าว ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ

วันที่ดำเนินการ กิจกรรมที่ต้องกระทำ	เมษายน 2548	พฤษภาคม 2548	มิถุนายน 2548
- ติดต่อเจ้าหน้าที่	ภายในวันที่ 9 โดยนายแสง		
- ยื่นแบบฟอร์ม	ภายในวันที่ 30 โดยนางแดง		
- นำส่งเอกสารที่ต้องใช้ประกอบ	ภายในวันที่ 30 โดยนางแดง		
- ขอทราบผลของการประกัน		ภายในวันที่ 15 โดยนางแดง	
- ส่งรายงานผลการหว่านข้าว			ภายในวันที่ 15 โดยนางแดง

ในการดำเนินการตามแผนที่วางไว้จะต้องพิจารณาด้วยว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างหรือไม่ เช่น อาจจะมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปติดต่อกับเจ้าหน้าที่หรือจะต้องมีการเตรียมเอกสารสำคัญต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะมีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้

หลังจากนั้นในช่วงระหว่างการดำเนินงานก็อาจจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เกิดขึ้นได้ เช่น นายแสงอาจจะไม่สบาย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการหาผู้อื่นมาทำแทน เพื่อให้งานนั้นดำเนินต่อไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้และบรรลุเป้าหมายในที่สุด นั่นคือ การเตรียมแผนสำรอง

ขั้นตอนที่ 5 ติดตาม กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยง



ขั้นตอนต่อไป คือ การติดตาม กำกับและตรวจสอบผลของการดำเนินการว่าได้มีการปฏิบัติตามหรือไม่ตามแผนงานและเวลาที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรเกิดขึ้นหรือไม่ และถ้ามีอุปสรรคใด ๆ จะได้มีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ เพื่อให้ทุกขั้นตอนได้ดำเนินไปตามแผน และบรรลุเป้าหมายในการควบคุมความเสี่ยงต่อไป

ในขณะที่ดำเนินการตามโครงการนั้น ผู้มีอำนาจและรับผิดชอบการตัดสินใจจำเป็นที่จะต้องทราบว่า

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- 1) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเกิดขึ้นกับลักษณะของความเสี่ยงหรือไม่ หรือเกิดเมื่อใด
- 2) ความสำเร็จของแผนลดความเสี่ยงภายใต้บริบทของความจำเป็นและข้อจำกัดของโครงการ

ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายต้องการให้ผู้รับผิดชอบได้รับความเข้าใจในสถานการณ์ที่ชัดเจนของแต่ละความเสี่ยง และแผนลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ แล้วจึงทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเข้าใจนั้น นั่นเอง อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรในทางเลือกต่อไปนี้ เช่น

- ติดตามรื้อรอยต่อไปและยังคงบริหารโดยใช้แผนเดิม (Continue tracking and executing the current plan) นั่นคือ แผนเดิมยังใช้ได้อย่างดี และไม่มีสัญญาณความเสี่ยงใดๆ เกิดขึ้น
- มีการปรับแต่ง หรือวางแผนใหม่ (Re-plan) เมื่อมีตัวชี้วัด พบว่า มีความเสี่ยงบางประการเกิดขึ้น และจำเป็นต้องมีการวางแผนใหม่แล้ว เนื่องจากแผนเดิมใช้ไม่ได้
- ปิดความเสี่ยงนั้น (Close the risk) เมื่อพบว่า การดำเนินการตามโครงการนั้น ทำให้ไม่มีความเสี่ยงนั้นแล้ว หรือในอีกด้านหนึ่ง คือ ความเสี่ยงนั้นได้ถูกพบว่าเกิดและกลายเป็นปัญหาที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นสำหรับหาทางแก้ไขแล้ว ทีมงานก็สามารถเตรียมการสำหรับความเสี่ยงอื่นๆ ต่อไป
- การนำมาซึ่งแผนสำรอง (Invoke a contingency plan) หากพบว่าจำเป็นต้องมีกิจกรรมบางประการในแผนนั้นด้วย

ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่มีการพัฒนาค้นดินเพื่อป้องกันน้ำท่วม ควรจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบการปฏิบัติงานบางประการ ดังนี้

- การทำคันดินเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ การทำงานดังกล่าวควรจะต้องสร้างให้แล้วเสร็จก่อนฤดูกาลที่จะมีน้ำท่วมในปีนี้

- การทำคณดินใช้งบประมาณในการก่อสร้างตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ อาจจะเป็นไปได้ที่จะมีค่าใช้จ่ายจริงสูงกว่าที่ประมาณการเอาไว้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาแหล่งเงินสำรองไว้เพื่อไม่ให้งานหยุดชะงัก หรือเกิดปัญหาในภายหลัง

- ผู้รับเหมาทำคณดินมีความสามารถและความพร้อมที่จะทำงานให้เสร็จลุล่วงตามกำหนดที่ได้ตกลงกันไว้หรือไม่ เพราะถ้าหากว่าในระหว่างการทำงาน ผู้รับเหมาประสบปัญหาและทิ้งงานไปกลางคัน ทำให้การทำคณดินต้องหยุดชะงักและมีปัญหา จึงจำเป็นจะต้องหาทางออกเอาไว้ในกรณีที่จะเกิดปัญหาเช่นนี้

ในการติดตาม กำกับ และตรวจสอบการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงนี้ ในวงการราชการจะรู้จักกันดีในงานของการตรวจสอบ และควบคุมภายในที่มีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมไม่ให้เกิดทุจริตเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน อันจะนำผลเสียมาให้แก่องค์กรในการใช้ทรัพยากร หรืองบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถให้บริการแก่ประชาชน และผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หลักการหรือแนวความคิดรวบยอดของการบริหารความเสี่ยงนั้นจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้การบริหารงานหรือโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สำหรับในกรณีของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบและควบคุมภายในถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง เพราะขั้นตอนนี้จะทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดผลคุ้มค่ากับเวลา และปัจจัยที่ใช้ไปในการระบุ ประเมิน จัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเพื่อการควบคุมผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้

องค์ประกอบสำคัญ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง คือ การติดต่อสื่อสาร (Communicate)



องค์ประกอบนี้มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลของความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ

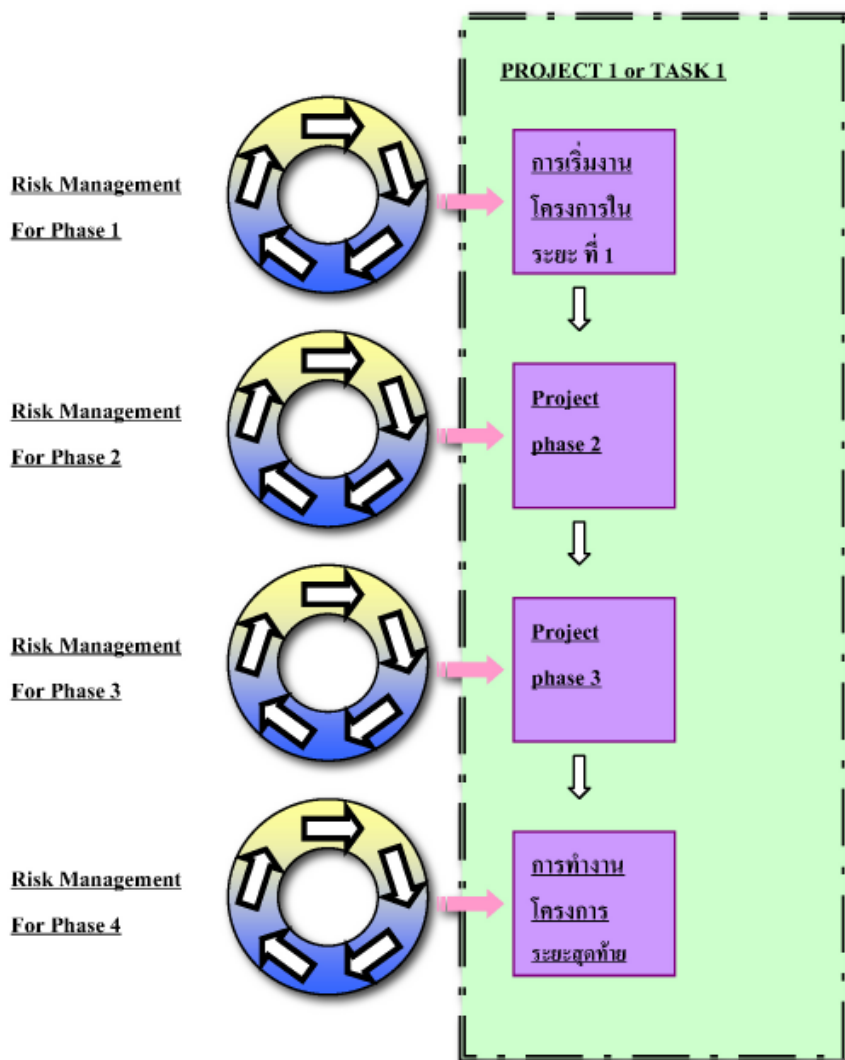
ทีมงานที่ได้รับมอบหมายควรมี

1) การเจรจาติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย ซึ่งควรมีลักษณะของการกระตุ้นให้มีการติดต่อพูดคุยกันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของขั้นตอน หรือระดับ โดยกระทำได้ทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจในที่ประชุมอาจกระทำบนพื้นฐานของฉันทามติ (Consensus)

2) เอกสารที่ถูกออกแบบใช้อย่างเป็นทางการในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงเป็นแบบฟอร์ม หรือคู่มือที่ใช้ประกอบในการทำงานเสมอ

สำหรับบุคคล หรือหน่วยงานที่มีการบริหารโครงการ มีการทำงานโดยนำหลักการของการบริหารความเสี่ยงมาใช้โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ และมีองค์ประกอบในการติดต่อสื่อสารเข้ามาใช้ในองค์กร ก็เปรียบเสมือนกับผู้ที่ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท ซึ่งเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่านอกจากจะเป็นการลดโอกาสของความล้มเหลวในการทำงานใดๆ ลงไปแล้ว ยังสามารถช่วยพัฒนาและสร้างประโยชน์ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมได้อีกหลายประการ เช่น สามารถนำทรัพยากรที่ไม่ต้องสูญเสียไปกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มาช่วยสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาการทำงานด้านอื่นๆ ต่อไป ไม่เป็นดังที่สุภาวิชกล่าวไว้ว่า **“เสียน้อย เสียยาก เสียมาก เสียง่าย”** นอกจากนี้ยังสามารถช่วยลดความเครียด ลดการทะเลาะวิวาท ชัดแย้ง เนื่องจากผลของความผิดพลาดจากการทำงาน และส่งเสริมวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ นับว่าเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำงานทั้งส่วนตน การทำงานในทีมงาน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อสังคม ประเทศชาติ ต่อไป

ผังมโนทัศน์ 3: การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในโครงการ



บทสรุป



การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้การใช้งบประมาณ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้ภารกิจของรัฐเกิดสัมฤทธิ์ผล แก่ผู้ใช้บริการ รวมทั้งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจนั้นๆ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่รวมถึงการระบุปัจจัยและผลกระทบของความเสี่ยงต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีต และความรู้วิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ หลังจากนั้นจะต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะบรรเทาและป้องกันผลกระทบไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดความรุนแรงลง

ในประการสุดท้าย ทุกสิ่งทุกอย่างต้องได้รับการกระทำให้เกิดผล รวมทั้งการตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงวิธีการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถป้องกันความเสี่ยงและบรรลุเป้าหมายของภารกิจที่กำหนดไว้

ในการบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องมีกระทำการอย่างเป็นขั้นเป็นตอนจากการวิเคราะห์ไปจนถึงการลงมือกำกับ ติดตาม ควบคุม และทุก ๆ ขั้นตอนต่างมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ต้องเริ่มดำเนินการตั้งแต่การเริ่มต้นของภารกิจในทุกระยะๆ ของโครงการหรือภาระงานนั้นๆ และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้ครบถ้วนทุกขั้นตอน ตลอดจนสิ้นสุดโครงการ (*ดังแสดงภาพรวมของการดำเนินการไว้ในผังมโนทัศน์ 3*) คือ เมื่อได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนทำให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรในที่สุด

ดังนั้น การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงจึงต้องอาศัยบุคคลหรือทีมงานที่มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ ความรู้ ศิลปะในการบริหารจัดการและความละเอียดอ่อน รอบคอบในการตรวจสอบ เพื่อให้สามารถควบคุมผลกระทบของความเสี่ยงได้ อันเป็นงานที่ทำหาย และยากต่อสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ไม่มากนักน้อย โดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรต่อไป



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th