

## การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

น.ท.หญิง ภาวนา จงทักษิณาวัตร

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนล้วนเคยพบเจอ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ไม่ว่าจะเต็มใจหรือไม่ก็ตาม ทุกท่านก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงเรื่องของความเสียหายได้ เราสามารถพบความเสี่ยงได้ทั้งในเรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัว ตลอดจนเรื่องการทำงาน มนุษย์ทุกคนมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป แต่เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นกับองค์กรซึ่งมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย การบริหารความเสี่ยงจึงทำได้ยากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้น โดยมีแนวคิด หลักการ องค์กรประกอบ กระบวนการ วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนในการปฏิบัติมากมาย ก่อให้เกิดความสับสนสำหรับผู้ที่ไม่เคยได้ศึกษาในเรื่องดังกล่าว แต่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

ผู้เขียนเองก็เป็นอีกคนหนึ่งที่เคยคิดเช่นนั้น แต่เมื่อได้มีโอกาสศึกษาทำความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงในองค์กรแล้วจึงพบว่า เรื่องมันไม่ได้ยุ่งยากอย่างที่คิด แม้ว่าในตำราหลาย ๆ เล่มอาจมีการนำเสนอที่แตกต่างกัน แต่หลักการแนวคิดก็จะเหมือน ๆ กัน เราสามารถทำความเข้าใจแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงในองค์กรได้อย่างไม่ยากเย็นนัก ส่วนองค์กรประกอบ วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ นั้นเป็นส่วนรายละเอียดที่เราไม่จำเป็นต้องจดจำ ขอเพียงแต่ให้เราเข้าใจและสามารถดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านั้นได้ก็เพียงพอแล้ว โดยในบทความนี้จะกล่าวถึงความรู้พื้นฐานเรื่องความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กร ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ ทอ. โดยสังเขป เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้

### ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง (Risk and Risk Management)

ก่อนอื่นเรามาทำความรู้จักกับคำว่า “ความเสี่ยง (Risk)” อย่างเป็นทางการกันก่อน โดยมีผู้ให้คำจำกัดความคำว่าความเสี่ยงไว้หลากหลาย เช่น

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ (ชัยเสกฐ์, ๒๕๕๐)

ความเสี่ยง คือ โอกาส เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร (วิทยา, ปัทมาพร และสุรพงศ์, ๒๕๕๙)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร (วุฒิมัทธ, ๒๕๖๑)

และยังมีผู้ให้ความจำกัดความไว้อีกมากมาย ซึ่งเราอาจให้ความหมายโดยสรุปของความเสี่ยงแบบที่เข้าใจง่าย ๆ ได้ว่า “ความเสี่ยงก็คือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของเรา” นั่นเอง

ความเสี่ยงเป็นสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน ตัวตนของความเสี่ยงนั้นไม่น่ากลัว แต่มนุษย์กลัวผลผลิตของความเสี่ยง เช่น การขับรถเร็วเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ ความหมายคือ ไม่ได้กลัวการขับรถเร็ว แต่กลัวเมื่อเกิดอุบัติเหตุแล้วมีการบาดเจ็บ เสียชีวิตหรือสูญเสียทรัพย์สิน และถึงแม้ความเสี่ยงจะเป็นเรื่องเชิงลบแต่ก็ยังมีข้อดี นั่นคือ ยิ่งความเสี่ยงสูงยิ่งมีโอกาสได้รับผลตอบแทนสูง (High Risk High Return) เหมือนการแข่งขัน

ยิมนาสติกหรือกระโดดน้ำ ยิ่งผู้แข่งขันใช้ท่ายากซึ่งมีโอกาสพลาดสูง หากทำสำเร็จย่อมได้คะแนนสูงกว่าท่า  
ง่ายที่มีความเสี่ยงต่ำ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงไม่ได้หมายถึง การขจัดความ  
เสี่ยงให้หมดไป (หากทำได้ก็เป็นสิ่งที่ดี) แต่หมายถึงการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงที่  
เกิดขึ้นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หมายถึง หากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เราก็สามารถยอมรับต่อ  
ผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาได้

### การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

หากจะยกเอาความหมายอย่างเป็นทางการ วุฒิสภา จันทรสาร (๒๕๖๑) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า  
“การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการบริหารและพนักงานทุกคน หรือ  
ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อจัดการกับเหตุการณ์ที่เป็นความ  
ไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันจะเป็นการประกัน  
การบรรลุวัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผลอย่างเป็นระบบ” ซึ่งอ่านแล้วต้องอ่านซ้ำอีกสักรอบสองรอบเพื่อให้เข้าใจ  
และก็อาจยังไม่เข้าใจ เอาเป็นว่าเราสรุปง่าย ๆ ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กรก็คือ การที่ทุกคนใน  
องค์กรตั้งแต่ผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน ช่วยกันพิจารณาว่า ในองค์กรมีความเสี่ยงอะไรบ้างที่อาจส่งผลทำให้  
องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย จากนั้นจึงช่วยกันวางแผนจัดการความเสี่ยงนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุ  
เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้”

หากจะกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามทฤษฎี ตำราส่วนใหญ่จะอ้างอิงแนวคิดของ COSO  
(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็น  
คณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ ๕ สถาบันเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการตรวจสอบภายในของ  
สหรัฐอเมริกา ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วย ๓ มิติ ได้แก่ มิติวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย ๔ หัวข้อ มิติ  
องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ หัวข้อ และมิติผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย ๔ หัวข้อ ไม่  
แน่ใจว่าท่านผู้อ่านจะเป็นแบบผู้เขียนหรือไม่ นั่นคือ ใจก็อยากจะทำความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย  
แต่เห็นทฤษฎีแล้วงง จับต้นชนปลายไม่ถูก ไม่รู้ว่าต้องทำอย่างไร เอาเป็นว่าเราพุ่งเป้าไปที่ขั้นตอนการจัดการ  
ความเสี่ยงแบบที่อ่านแล้วเข้าใจง่ายและสามารถนำไปลงมือทำได้เลยจะดีกว่า แต่หากท่านสนใจรายละเอียด  
เกี่ยวกับทฤษฎีเหล่านี้ สามารถหาอ่านได้จากหนังสือหรือเว็บไซต์ทั่วไป

มิติที่ ๑ วัตถุประสงค์ขององค์กร

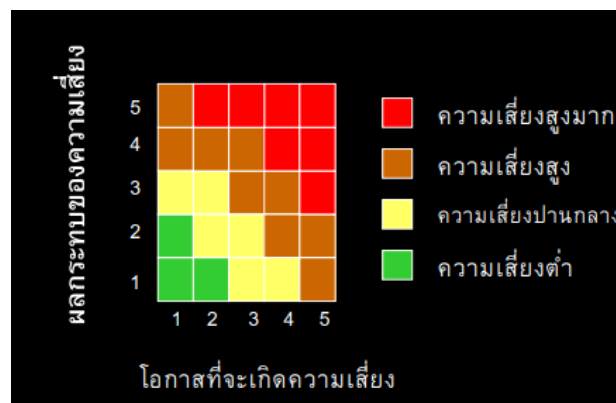


## ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในองค์กร และวางแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม โดยประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็น ๔ ขั้นตอน (จิระประภา และภูมิพร, ๒๕๕๒) ได้แก่

๑. การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่องค์กรควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยให้มีคะแนนเต็มอย่างละ ๕ คะแนน หากความเสี่ยงมีโอกาสเกิดสูงก็ให้คะแนนมาก มีผลกระทบรุนแรงมากก็ให้คะแนนมาก จากนั้นให้นำคะแนนทั้งสองส่วนมาคูณกันและนำผลคูณที่ได้มาใช้จัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าต้องจัดการกับเรื่องใดก่อน หรือนำคะแนนทั้งสองส่วนมาเทียบในตารางด้านล่างนี้ เพื่อดูระดับความเสี่ยงก็ได้ (แต่ละองค์กรสามารถกำหนดตารางระดับความเสี่ยงขึ้นเองได้)



๓. การจัดการความเสี่ยง เมื่อเราทราบระดับความเสี่ยงจากการประเมินความเสี่ยงแล้ว เราสามารถจัดการหรือตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ ๔ รูปแบบด้วยกัน นั่นคือ

๓.๑ Take-การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้เพราะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม อาจเพราะความเสี่ยงต่ำหรือไม่มีการควบคุม

๓.๒ Treat-การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๓ Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ใช้ในกรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย

๓.๔ Transfer-การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย เป็นต้น

๔. การติดตามประเมินผลความเสี่ยง เมื่อได้รู้รูปแบบการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องนำมาวางแผนการจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ตลอดจนต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติว่าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่อย่างไร เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติให้ดีขึ้นต่อไป

## การบริหารความเสี่ยงองค์กรของกองทัพอากาศ

ตามระเบียบกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ.๒๕๕๓ ได้กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ และจากสั่งการ ผบ.ทอ.ในการประชุม ทอ.ครั้งที่ ๒/๕๘ เมื่อ ๒๕ ก.พ.๕๘ ให้ทุกหน่วยจัดทำ การควบคุมภายในและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตรวจสอบ กำกับดูแล และบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ ทั้งนี้ ในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของ จร.ทอ., สนภ.ทอ. และ สตน.ทอ. ให้ตรวจสอบการควบคุมภายใน และแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยด้วย

กองทัพอากาศได้จัดตั้ง คณะก.บริหารความเสี่ยงของ ทอ. มีหน้าที่กำหนดแนวทางการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ ทอ. ตลอดจนให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอ. โดยใช้หลักการและแนวคิดตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่อาจมีความแตกต่างในรายละเอียดปลีกย่อยตามธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง ทอ.ได้กำหนดขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยงไว้ทั้งสิ้น ๗ ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การ ประเมินมาตรการควบคุม การบริหารจัดการความเสี่ยง การรายงาน และการติดตามผล โดยได้จัดทำบฟอร์ ม R1 - R4 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้เกิดความชัดเจนและเป็นขั้นเป็นตอนยิ่งขึ้น (สามารถขอข้อมูล เพิ่มเติมได้จาก สพร.ทอ.)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง เพื่อช่วยกันระบุความเสี่ยง พร้อมทั้ง ร่วมกันวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงหลุดรอด ไปสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้ จากนั้นเมื่อรู้ระดับความเสี่ยงและได้วิธีตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยง จนกระทั่งได้มาเป็นแผนการจัดการความเสี่ยงแล้ว ก็ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการนำไปปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แผนนั้นสัมฤทธิ์ผล ซึ่งจะเห็นได้ว่า ต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในองค์กรในการ บริหารความเสี่ยงองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้อ่านบทความนี้จะมีความเข้าใจแนวคิด หลักการ และขั้นตอนในการจัดการ ความเสี่ยงมากขึ้น และไม่กลัวที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรของท่านซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของ ทอ. เป็นองค์กรที่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อน ทอ.ให้ มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ “One of the best Air Forces in ASEAN” ได้ตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชา และ เป็นไปด้วยความภาคภูมิใจของพวกเราชาว ทอ.ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- การบริหารความเสี่ยง Risk Management (ตอนที่ ๑). [สื่อออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.youtube.com/watch?v=PmRdjzsWy6w> (วันที่ค้นข้อมูล : ๔ สิงหาคม ๒๕๖๑)
- กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวงศึกษาธิการ. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://audit.kpru.ac.th/images/pdf-Knowledge/internal-control-and-risk-Management.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล : ๔ สิงหาคม ๒๕๖๑)
- คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การของกองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.enconfund.go.th/pdf/km-1.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล : ๔ สิงหาคม ๒๕๖๑)
- จิรประภา อัครบวร และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. การบริหารความเสี่ยง Risk Management. พิมพ์ครั้งที่ ๒ (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : ออฟเซ็ท ครีเอชั่น, ๒๕๕๐.
- วิทยา อินทร์สอน, ปัทมาพร ท่อชู และสุรพงศ์ บางพาน. การบริหารความเสี่ยงในองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=553&section=30&issues=26> (วันที่ค้นข้อมูล : ๔ สิงหาคม ๒๕๖๑)
- วุฒิกัทร จันท์สาร. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง “การประเมินความเสี่ยงของ นขต.ทอ.”. ๒๕๖๑