“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)” เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

วันที่รับบทความ : 27/10/63
วันที่แก้ไขบทความ : 22/05/63
วันที่ตอบรับบทความ : 09/06/64

นุกูล แดงภูมี[1]

บทคัดย่อ

ในโลกยุคปัจจุบันที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องมีการปรับตัว พัฒนากลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสิ่งหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ “ความเสี่ยง” จึงเป็นที่มาของบทความนี้ ที่มีความมุ่งหมายที่จะนำเสนอเทคนิควิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงในชื่อ “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)” โดยนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความหมาย กรอบแนวคิด พร้อมทั้งประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร บทวิเคราะห์พัฒนาการความแตกต่างเชิงทฤษฎีระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร บทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับในองค์กรและขั้นตอนการพัฒนาระบบพร้อมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งบทวิเคราะห์ประเด็นที่มักมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นหนึ่งในปัจจัยสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรต่อไป

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน

[1] อาจารย์ประจำ คณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร DANGPUMEE_N@SILPAKORN.EDU

Enterprise Risk Management : ERM
The Proactive Management Tool : The Key Success Factor for Organization.

Received : 27/10/63
Revised : 22/05/63
Accepted : 09/06/64

Nukul Daengbhumee[1]

Abstarct

In a fast-moving world where there is a rapid change in Information Technology, encouraging organizations in both the government and private companies to adapt and apply their new-formed strategy to accommodate different situations. “Risk” is an inevitable matter in all these circumstances and therefore will be a subject in this article with an aim to convey the technique of managing risks in the title of “Enterprise Risk Management : ERM” by presenting its derivation, definition, conceptual framework and the benefit of managing risks in organizations. Also, an analysis of the theoretical difference between internal control and the overall risk management throughout the entire organizations, as well as the success factor in creating a risk management system. Including an analysis of the common misunderstanding in this subject to establish the right principle of risk management. All of these can be applied as one of many factors of success for organizations.

Keywords: Enterprise Risk Management, Risk, Internal Control

[1] Lecturer, Faculty of Music Silpakorn University E-mail : DANGPUMEE_N@SILPAKORN.EDU

บทนำ

"Adventure without risk is Disneyland" (Kseniya (Kate) Strachnyi, 2012, p. 30) จากคำกล่าวของDouglas ในหนังสือ Risk Management Quotes ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้ว่า "การผจญภัยที่ปราศจาก "ความเสี่ยง" นั้นคือ ดิสนีย์แลนด์ โดยในโลกของดิสนีย์นั้นจะเต็มไปด้วยการผจญภัยที่เปี่ยมไปด้วยความสนุกสนาน ตื่นเต้นและเร้าใจ หากแต่ว่าในโลกแห่งความเป็นจริงโดยเฉพาะโลกของการบริหารองค์กรนั้น มีความแตกต่างจากโลกในจินตนาการของดิสนีย์อย่างสุดขั้ว กล่าวคือ การผจญภัยในโลกแห่งความเป็นจริงจะเต็มไปด้วยความเสี่ยง ทั้งที่สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้อยู่ตลอดเวลา ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายใน อาทิ ความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคล ด้านยุทธศาสตร์องค์กร และปัจจัยภายนอก อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการให้ความเสี่ยงเหล่านั้นหมดไปหรือเหลือน้อยที่สุดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงเป็นโจทย์สำคัญที่ท้าทายทุกองค์กร ในการค้นหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและประเด็นท้าทายด้านการบริหารจัดการข้างต้น กอปรกับในปัจจุบันเป็นยุคที่กระแสความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องมีการปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือทางการบริหารจัดการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด จึงเป็นที่มาของบทความนี้ที่มีความมุ่งหมายที่จะนำเสนอเครื่องมือบริหารจัดการที่ชื่อว่า "การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)" ในหลากมิติ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความหมายเชิงหลักการ ประโยชน์ที่พึงได้รับ ความเหมือนที่แตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุมภายใน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร ภาพรวมขั้นตอนและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบรวมไปถึงประเด็นเชิงหลักการที่ผู้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปปรับใช้มักมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้ที่สนใจนำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปปรับใช้ และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้การควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งถือว่าเป็นการเปิดประตูแห่งความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ความเป็นมาและความหมายเชิงหลักการของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)

สำหรับแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ถูกประกาศใช้ครั้งแรก เมื่อวันที่ 29 กันยายน ค.ศ. 2004 โดยเริ่มต้นพัฒนากรอบแนวคิดต่อยอดมาจากกรอบงานการควบคุมภายใน (Internal Control - Integrated Framework) ซึ่งได้ประกาศใช้มาก่อนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 โดยคณะทำงานที่ชื่อว่า COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) (อุษณา ภัทรมนตรี, 2550, หน้า 4-6) ซึ่งได้อธิบายความหมายเชิงหลักการของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ซึ่งกระบวนการนี้ได้ถูกออกแบบไว้เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กร เพื่อนำไปสู่การค้นหาแนวทางการบริหารจัดการให้ความเสี่ยงที่ถูกค้นพบนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นต่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) อย่างสมเหตุสมผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Pricewaterhousecoopers, 2004, p. 4)

กรอบแนวคิด ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและความเหมือนที่แตกต่างกับการควบคุมภายใน

เพื่อเป็นการตอกย้ำหลักการซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปใช้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการที่ COSO กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรเริ่มต้นจากการสื่อสารทำความเข้าใจคำศัพท์ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรต้องเข้าไปใจไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย

1) **กระบวนการ (Process)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่แทรกอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องทำเพิ่มเติม แต่ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร

2) **กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)** หมายถึง ขั้นตอนการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อทำการประเมินว่ามีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด และนำมาสู่การหาวิธีการตอบสนองก่อนที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารเชิงรุก

3) **เหตุการณ์ (Event)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งที่ส่งผลด้านบวกหรือด้านลบต่อองค์กร

4) **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและส่งผลด้านลบต่อองค์กร อาทิ ความเสี่ยงจากความเปลี่ยนแปลงของสื่อใหม่ (New Media) ที่ส่งผลต่อยอดการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางและรูปแบบเดิม

5) **โอกาส (Opportunity)** หมายถึง ความไม่แน่นอนที่ส่งผลในทางตรงข้ามกับความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นผลบวกกับองค์กร อาทิ เมื่อสังคมโลกประสบภาวะวิกฤติการณ์โควิด-19 องค์กรก็ใช้ภาวะนี้ในการเปลี่ยนช่องทางจัดจำหน่ายจากช่องทางเดิมไปสู่สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ทดแทน ทำให้สามารถจัดจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้นและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น (ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2557, หน้า 108-109)

หลังจากทำความเข้าใจคำศัพท์สำคัญที่เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่พบอยู่เสมอ คือ ความสับสนระหว่างกรอบงานการควบคุมภายในและกรอบงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นในหัวข้อความเป็นมาและความหมายเชิงหลักการฯ จะพบว่าการควบคุมภายในนั้นได้ถูกนำมาใช้ก่อนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้น ได้ถูกพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนำมาใช้เป็นลำดับถัดมาในปี ค.ศ. 2004 ทั้งนี้ จุดแตกต่างอยู่ที่การควบคุมภายในนั้นมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมในระดับกิจกรรมการปฏิบัติงาน แต่การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะเน้นไปที่การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในระดับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการพัฒนากรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรขึ้นมา COSO ก็ไม่ได้มีเจตนาที่จะยกเลิกกรอบแนวคิดการควบคุมภายในแต่อย่างใด เพียงแต่การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้นได้พัฒนาเพื่อให้มีความครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงในการบริหารจัดการระดับองค์กรที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลาและปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุมในยุคปัจจุบัน อีกทั้งเพื่อให้สอดรับรูปแบบองค์กรและการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น ดังสรุปความเหมือนที่แตกต่างในส่วนของหลักการเชิงวัตถุประสงค์และเชิงองค์ประกอบได้ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างเชิงวัตถุประสงค์ระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

หลักการ	การควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
เชิงวัตถุประสงค์	**ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์** 1. ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objective) 2. การรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective) 3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective)	**ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์** 1. ด้านกลยุทธ์องค์กร(Strategic Objective) 2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operations Objective) 3. ด้านการรายงาน(Reporting Objective) 4. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective)

จากตารางข้างต้นจะพบว่ามีความแตกต่างกันเชิงวัตถุประสงค์อยู่ 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์องค์กร(Strategic Objective) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณาภาพรวมขององค์กรในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในลักษณะการบริหารเชิงรุกที่มุ่งเน้นป้องกันก่อนเกิดความเสียหาย และด้านการรายงาน (Reporting Objective) เนื่องจากหากมีความต้องการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ จะพิจารณาเพียงแต่ความถูกต้องสมบูรณ์ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective) อาจไม่เพียงพอ เนื่องจากในความเป็นจริงการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ในทุกๆ ด้าน ซึ่งหมายถึงรายงานทุกประเภทขององค์กรต้องมีความถูกต้องเช่นกัน อาทิ รายงานสภาพการตลาด รายงานสินค้าคงคลัง เป็นต้น โดยความถูกต้องของรายงานทุกประเภทขององค์กรนั้น ถือเป็นขุมทรัพย์สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรนั่นเอง

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างเชิงองค์ประกอบระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

หลักการ	การควบคุมภายใน	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
เชิงองค์ประกอบ	**ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ** 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Control Environment) 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information&Communication) 5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	**ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ** 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Control Environment) 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 5. การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information&Communication) 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

จากตารางนี้ พบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีการขยายขอบเขตองค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิม จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เนื่องจากเป็นการเน้นในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดความมั่นใจว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ในขณะที่มีการเพิ่มองค์ประกอบการระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เพื่อมุ่งเน้นการติดตามเพื่อระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดทั้งจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่กระทบต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการเชิงรุกอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การควบคุมในหลากรูปแบบ อาทิ การหลีกเลี่ยง การกระจาย แม้กระทั่งการยอมรับในความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยต้องคำนึงถึงความสมประโยชน์ (Cost and Benefits) ต่อองค์กรในภาพรวมประกอบการตัดสินใจเป็นสำคัญ

นอกจากกรอบแนวคิด พัฒนาการจากการควบคุมภายในไปสู่การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่มีความเหมือนที่แตกต่างดังที่กล่าวไว้แล้วนั้น อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนช่วยให้ทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้น คือ ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการใช้เครื่องมือบริหารจัดการนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุผลสำเร็จในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธ์กิจที่กำหนด เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะช่วยลดความเสี่ยงเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนงานสนับสนุนในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

2. ช่วยให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรเกิดความตระหนักถึงผลกระทบของความเสี่ยงซึ่งเป็นผลด้านลบที่มีต่อองค์กร และสร้างความเข้าใจเป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ

3. เป็นการพัฒนาการบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) เนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับจะต้องมีการตื่นตัวเพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันท่วงทีตามบทบาทภารหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นการแก้ปัญหาเชิงป้องกัน เนื่องจากมีการคาดการณ์ความเสี่ยงและแนวทางป้องกันไว้ล่วงหน้าแล้วก่อนที่ปัญหาจะลุกลามหรือแก้ไขไม่ทันกาล ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อทรัพยากรขององค์กร อาทิ ทรัพยากรบุคคล การเงิน วัตถุดิบและการบริหารจัดการ เป็นต้น (อุษณา ภัทรมนตรี, 2550, หน้า 4-5)

4. ก่อให้เกิดระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศที่เป็นเอกภาพภายในองค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการภายใต้การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ นำมาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีสารสนเทศเพื่อการแก้ไขปัญหาทีทันท่วงที อีกทั้งอาจเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งสินค้าและบริการ ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสทางธุรกิจ

5. ก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ผู้ลงทุน เป็นการแสดงถึงคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรในระดับสากล (อังศนา ศรีประเสริฐ, 2553, หน้า 156)

บทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นในหัวข้อ ความเป็นมาและความหมายเชิงหลักการฯ นั้น จะพบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่มีความจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรในส่วนนี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละส่วนงานว่าพึงมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานในลักษณะใดเพื่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน

1) **คณะกรรมการองค์กร** มีบทบาทเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ภาพรวมขององค์กรและติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบร้ายแรง พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) มั่นใจว่าจะมีวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

2) **คณะกรรมการตรวจสอบ** มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าทั้งองค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมรัดกุม พร้อมทั้งติดตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านการตรวจสอบภายใน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการองค์กรตามข้อ 1 และผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในขององค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549, หน้า 2)

3) **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ดำเนินการพิจารณา อนุมัติ กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พร้อมทั้งประเมินและติดตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสื่อสารต่อคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญและสื่อสารกับคณะกรรมการองค์กรเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงตามลำดับ

4) **ผู้บริหารในระดับส่วนงาน** มีหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางตามที่ผู้บริหารในส่วนที่เหนือขึ้นไปกำหนด

5) **พนักงานทุกระดับในองค์กร** มีหน้าที่ในการตระหนักรู้ถึงความสำคัญถึงการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ โดยการติดตามความเสี่ยงที่พบจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรายงานผลไปยังผู้บริหารในส่วนงานที่ตนเองสังกัดเพื่อร่วมกันหาแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมและสื่อสารไปยังบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง(Pricewaterhousecoopers, 2004, p. 20)

6) **หน่วยงานบริหารความเสี่ยง** สำหรับส่วนงานนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานสำคัญในฐานะเจ้าภาพที่ทำหน้าที่สนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำบุคลากรทุกส่วนงานในองค์กรเกี่ยวกับแนวทางการควบคุมเพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีหน้าที่ในการตอบสนองหรือรับผิดชอบความเสี่ยงแทนผู้บริหารท่านอื่น โดยมีหน้าที่หลัก ดังนี้

6.1) พัฒนานโยบายการบริหารความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร

6.2) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีองค์ความรู้ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อบุคลากรต้องการความช่วยเหลือ

6.3) พัฒนาเทคนิค วิธีการ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และสื่อสารวิธีการจัดประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง ตัวชี้วัดความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกส่วนงานได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการรวบรวมข้อมูล และง่ายต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6.4) บูรณาการแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้มีความสอดรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร

6.5) รายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหากรณีที่พบความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่เกินกว่าจะยอมรับได้

6.6) ประสานงานกับผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วนงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (อุษณา ภัทรมนตรี, 2550, หน้า 5-6)

6) ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีระบบการควบคุมที่เหมาะสมและมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ตามแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยการสอบทานระบบการควบคุมภายในและดำเนินการตรวจสอบโดยเน้นการพิจารณาความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจ (Risk Base Auditing) อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรมีบทบาทในกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การเข้าไปเป็นผู้วางระบบการบริหารความเสี่ยง การกำหนดระดับและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน ทั้งนี้ เนื่องจากจะขัดต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน เนื่องจากมีหน้าที่หลักในการเป็นผู้ประเมินและให้คำปรึกษา (อัญชลี พิพัฒนเสริญ, 2559, หน้า 131)

ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

อีกหนึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในองค์กร คือ ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากองค์กรมีการวางขั้นตอนกระบวนการพัฒนาระบบให้มีความรัดกุมชัดเจนแล้ว ก็เปรียบได้กับการที่องค์กรได้มีการวางแผนกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นเป้าหมายร่วมกัน โดยมีขั้นตอนการพัฒนาระบบแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและรูปแบบธุรกรรมขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้พัฒนาระบบจะต้องทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรว่าดำเนินงานธุรกรรมหรือประกอบธุรกิจในลักษณะใด เพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมการควบคุม อาทิ คู่แข่งทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หลักขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อันหมายรวม ไปถึงวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงเบื้องต้น และเป็นข้อมูลพื้นฐานไปสู่กระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางการควบคุมในลำดับถัดไป

2. ทบทวนกิจกรรมการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ให้ทำการทบทวนว่า ณ ปัจจุบัน องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานหลักทั้งสิ้นกี่กระบวนงานและกระบวนงานต่าง ๆ นั้น มีการวัดค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือไม่อย่างไร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมการควบคุมที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน

3. ระบุและประเมินความเสี่ยงกิจกรรมการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้ผู้พัฒนาระบบจะต้องทำการระบุขั้นตอนหลังจากทำการทบทวนกิจกรรมการปฏิบัติงานและความสอดคล้องของตัวชี้วัดค่าเป้าหมายตามที่ได้ทบทวนไว้ในข้อ 2 ซึ่งจะทำให้ทราบว่า กิจกรรมการปฏิบัติงานขององค์กร ณ ปัจจุบัน มีขั้นตอนใดบ้างที่พบความเสี่ยง และมีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ทั้งนี้ การที่จะพิจารณาว่าความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดนั้น ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไว้เป็นเกณฑ์ เพื่อใช้ประกอบการวัดค่าความเสี่ยงเพื่อพิจารณาหาแนวทางการควบคุมที่เหมาะสมประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

4. แทรกกิจกรรมการควบคุมเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 3 หลังจากที่ทราบว่ามีกิจกรรมการปฏิบัติงานใดบ้างที่พบว่ามีความเสี่ยงที่จำเป็นต้องแก้ไข ให้เริ่มจากการพิจารณาหาวิธีการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

4.1.1 **ยอมรับความเสี่ยง (Take)** หมายถึง ไม่ดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม การตอบสนองความเสี่ยงรูปแบบนี้ จะใช้ในกรณีที่พบว่าความเสี่ยงได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับต่ำ หากหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมจะไม่คุ้มกับต้นทุนที่องค์กรต้องเสียไป

4.1.2 **หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** หมายถึง การยกเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร เช่น ธุรกิจมีสาขาทั้งสิ้น 5 สาขา แต่มีหนึ่งในห้าสาขามีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องสามปี และส่งผลกระทบต่อกำไรภาพรวมขององค์กร จึงตัดสินใจปิดตัวสาขาที่มีผลประกอบการขาดทุน เป็นต้น

4.1.3 **กระจายถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** หมายถึง การลดภาระการแบกรับภาระความเสี่ยงไปยังพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำประกันภัย การจัดหาผู้ร่วมลงทุน หรือลดการพึ่งพาผู้ค้าส่งเพียงเจ้าหนึ่งเจ้าใดเพียงเจ้าเดียว

4.1.4 **การแก้ไข (Treat)** หมายถึง การหาแนวทางในการลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งเป็นการตอบสนองความเสี่ยงเมื่อพบจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นแล้ว เช่น การกำหนดอำนาจอนุมัติโครงการ การปรับโครงสร้างองค์กรหรือปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานภาพรวมใหม่ (ฐิตารี ฉ่องสวนอ้อย, 2559, หน้า 9)

เมื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองแล้ว ก็จะต้องพิจารณากิจกรรมการควบคุมแทรกเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มิใช่เป็นการเพิ่มงานใหม่แต่เป็นการจัดกระบวนทัศน์รูปแบบงานเดิมให้มีความรัดกุมและเป็นระบบมากยิ่งขึ้นโดยแบ่งหลักกการควบคุมความเสี่ยงได้เป็น 4 ประเภท

4.2.1 **การควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Preventive Control)** เป็นการควบคุมก่อนที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร อาทิ การแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงาน การใช้รหัสผ่านเพื่อเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

4.2.2 **การควบคุมเพื่อค้นพบความเสี่ยง (Detective Control)** เป็นการควบคุมโดยใช้วิธีการสืบค้น ค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การยืนยันยอดเจ้าหนี้ ลูกหนี้ของกิจการ

4.2.3 **การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)** เป็นการควบคุมเพื่อกระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจ เช่น การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การวางแผนฝึกอบรม การให้รางวัลเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งวิธีการนี้ถือว่ามีความทันสมัยและเน้นการสร้างขวัญกำลังใจแก่คนในองค์กรในรูปแบบงานได้ผลคนมีความสุข (Happy Work Place)

4.2.4 **การควบคุมแบบชดเชย (Mitigative Control)** เป็นการควบคุมเพื่อหาวิธีการใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ยกเลิกการปฏิบัติงานด้วยกำลังคนโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาควบคุมการผลิตทดแทนเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและลดของเสีย (Defect) และลดต้นทุนการผลิต (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557, หน้า 8-9)

5. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ขั้นตอนนี้ถือเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากจะต้องมีการติดตามว่าผลการปฏิบัติแก้ไขความเสี่ยงที่กำหนดไว้นั้นมีการดำเนินการตามที่วางระบบไว้หรือไม่ อีกทั้งหากมีการดำเนินการตามระบบที่กำหนดไว้แล้วสามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดเพียงใด และหากยังไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและเจ้าของกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องเร่งเข้าไปทำการทบทวนว่าสาเหตุที่ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้นั้นเกิดจากสาเหตุใด และจะหาวิธีการใดเข้าไปควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะต้องปรับปรุงวิธีการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

แม้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงได้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่มีความรัดกุมอย่างเป็นขั้นตอนแล้วนั้น แต่ถ้าขาดปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้ ก็ไม่อาจสร้างมั่นใจได้ว่าระบบที่ได้พัฒนาจะประสบความสำเร็จ โดยมีปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะพบว่าหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) โดยประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมจากปรัชญาการบริหารงานของผู้บริหารนั่นเอง เปรียบเทียบได้กับสุภาษิตของไทยที่ว่า หัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก ซึ่งหมายความว่าถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงก็เป็นการยากที่บุคลากรทุกส่วนงานจะปฏิบัติตาม ทั้งนี้หากผู้บริหารเข้าใจถึงความสำคัญและคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ก็จะเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้ทุกคนให้องค์กรได้ตระหนักและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ยังควรกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงได้นำเอาข้อมูลด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานร่วมด้วย

2. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ในส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการสื่อสารจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงแนวทางการบริหารความเสี่ยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเกิดจากการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและเล็งเห็นเป้าหมายในการบริหารจัดการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ทั้งนี้เมื่อปรากฏความเสี่ยงสำคัญในองค์กร ควรใช้ช่องทางการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดการรับรู้ร่วมกัน เพื่อนำมาสู่การค้นหาวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

3. การฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ส่วนนี้ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มีองค์ความรู้ และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และทราบถึงเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่ามิใช่เป็นการเพิ่มภาระแต่เป็นการพัฒนากระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิมให้เกิดความรัดกุมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในการให้ความรู้และการฝึกอบรมนั้น ควรมุ่งประเด็นให้ทุกคนในองค์กรทราบบทบาทหน้าที่ของตนต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าแต่ละระดับมีความรับผิดชอบที่เหมือนและแตกต่างกันอย่างไร อีกทั้งควรบรรจุเป็นหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มการบรรจุพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร พร้อมทั้งกำหนดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสำคัญของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

4. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในหลายองค์กร ณ ปัจจุบัน ได้มีการนำเอาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ามาเป็นหนึ่งในเครื่องมือบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ก็มีเพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ถือได้ว่าเป็นเพียงคัมภีร์ที่ถูกวางไว้บนหิ้งเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ควรกำหนดให้ทุกส่วนงานในองค์กรมีการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม และต้องนำมาใช้งานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบได้ว่าระบบการควบคุมกำหนดนั้นสามารถแก้ไขความเสี่ยงได้จริงหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่ ควรจะนำแนวทางใดมาชดเชยเพื่อปรับปรุงให้เกิดความรัดกุมยิ่งขึ้นต่อไป

5. ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการวางระบบอย่างยิ่ง เนื่องจากหากขาดการติดตามประเมินผล องค์กรจะอาจไม่ทราบได้เลยว่า ระบบการควบคุมที่มีอยู่มีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้าง และสามารถแก้ไขความเสี่ยงได้จริงหรือไม่ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อที่ 4 ทั้งนี้ การติดตามผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ

5.1 การรายงานผลการปฏิบัติตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

5.2 ความสม่ำเสมอ ความมุ่งมั่น ในการมีส่วนร่วมพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง

5.3 บทบาทของผู้นำองค์กรต่อการสนับสนุนและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

5.4 การนำผลการประเมินความเสี่ยงเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานบุคลากรในองค์กร (Pricewaterhousecoopers, 2004, p. 17)

วิถีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

นอกจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและได้รับความร่วมมืออย่างเป็นเอกภาพของบุคลากรทุกส่วนงานแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรก้าวข้ามคำว่า “ทฤษฎี” ไปสู่ “การปฏิบัติอันเป็นเลิศ” มีเทคนิควิธีการดังนี้

1. นำเทคนิคบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรทั้งแผนระยะยาว และแผนระยะสั้น แผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ รวมถึงการตัดสินใจลงทุนในโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาป้องกันความเสี่ยงทุกกระบวนการปฏิบัติงาน

2. ก้าวข้ามการบริหารความเสี่ยงในแบบเดิมที่เน้นเฉพาะ รายงานทางการเงิน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง มาสู่การพิจารณาภาพรวมขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก โดยให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องของความไม่แน่นอน และการเสียโอกาสอันเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ควรกำหนดให้มีกระบวนการติดตามความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การหาข้อบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการติดตามและรายงานความเสี่ยงต่อผู้บริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4. จัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงรับผิดชอบงานโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษาแนะนำต่อผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งติดตามเทคนิควิธีการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบใหม่อยู่เสมอพร้อมทั้งนำมาถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้นำไปสู่การปฏิบัติ แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงต่อการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

5. กำหนดให้มีผู้ตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ประเมินผลระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอแนะจุดควบคุมที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นเพิ่มเติม เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ประเด็นที่มักมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

หลายครั้งที่การวางระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ประสบผลสำเร็จดังความคาดหมาย เกิดมาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนซึ่งเป็นปมปัญหาสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กร ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของเครื่องมือชนิดนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ขอนำเสนอประเด็นที่พบว่ามักมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนพร้อมแนวทางที่ควรจะเป็นเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง อันเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

1. **คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าหากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน** ความคิดเห็นในลักษณะนี้ถือเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เนื่องจากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นได้ในทุกกิจกรรมการปฏิบัติงาน เช่น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นบุคลากรใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ หากไม่มีการบริหารความเสี่ยงโดยจัดให้เจ้าหน้าที่ท่านนี้เข้าได้รับการฝึกอบรมการทำแผนกลยุทธ์ก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง ก็อาจส่งผลให้แผนกลยุทธ์ขององค์กรเกิดข้อผิดพลาดส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสมในภาพรวม

2. **หลาย ๆ องค์กรมักจัดให้ฝ่ายแผนงานงบประมาณขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร** ทั้งนี้หากย้อนกลับไปที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ดำเนินการในลักษณะกระบวนการนั่นหมายความว่าทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการวางระบบ ดังนั้น การมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบนั้น ถือว่าเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เนื่องจากจะได้ข้อมูลกระบวนการปฏิบัติงานที่นำมาพิจารณาความเสี่ยงอย่างแท้จริง ซึ่งควรเป็นเจ้าของงานในแต่ละส่วนทำหน้าที่รับผิดชอบภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร

3. **หน่วยงานเคยพิจารณาความเสี่ยงแล้วไม่จำเป็นต้องมาดำเนินการพิจารณาซ้ำอีก** ประเด็นนี้ก็ถือเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนอีกเช่นกัน เนื่องจากสถานการณ์ทางธุรกิจหรือการดำเนินงานของทุกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายใน อาทิ บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง อาจส่งผลต่อธุรกรรมขององค์กรในทางลบได้เสมอ ทั้งนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินการจึงต้องมีการทบทวนความเสี่ยงทุกครั้งเพื่อเป็นการบริหารงานในลักษณะเชิงรุก ตามหลักการของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกำหนดไว้

4. **ควรให้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้รับผิดชอบวางระบบการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญและทำหน้าที่ประเมินระบบการควบคุม ถือได้ว่าเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี** การให้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้วางระบบก็เป็นอีกหนึ่งความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนที่พบอยู่บ่อยครั้ง ดังที่เคยกล่าวไว้ในหัวข้อ บทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรจะพบว่าตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในรหัส 1120 - ความเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบ กำหนดไว้ว่าให้ผู้ตรวจสอบภายในต้องต้องมีทัศนคติที่ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใดๆ (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 7) หากผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ทำหน้าที่วางระบบเสียเองจะทำให้เสียโอกาสในการประเมินผลอย่างเป็นกลาง เนื่องจากเป็นผู้วางระบบด้วยตนเองย่อมมีความเชื่อว่ามีการควบคุมที่ดีเหมาะสมแล้ว

5. **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เสียเวลาการปฏิบัติงานโดยเปล่าประโยชน์** ทั้งนี้หากปรับทัศนคติและมุมมองที่มีต่อเครื่องมือบริหารจัดการชนิดนี้จะพบว่า การป้องกันก่อนเกิดผลเสียหายย่อมดีกว่าเสมอดังนั้น การวางระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์เป็นการวางระบบการควบคุมไว้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ด้านลบต่อองค์กร อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรยังไม่ใช่สิ่งที่ต้องทำเพิ่มเติมแต่เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ในกิจกรรมปกติอยู่แล้ว นอกจากจะไม่เป็นการเสียเวลายังมีส่วนช่วยให้ลดเวลาการปฏิบัติงานให้สั้นลงได้อีกด้วย เนื่องจากมีการพิจารณาความเสี่ยงตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงาน อาทิ เมื่อวางแผนปฏิบัติงานพบว่ามีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน การบริหารความเสี่ยงจะช่วยตัดกระบวนการเหล่านั้นลงทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยเชื่อมโยงเทคนิคลีน (Lean Management) เข้ามามีส่วนร่วม และหากพบว่ากิจกรรมการปฏิบัติงานใดที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงก็จะต้องมีการวางระบบควบคุมไว้ล่วงหน้า นั่นหมายถึงลดโอกาสเกิดความเสียหายต่อองค์กรช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้นในอีกรูปแบบหนึ่งเช่นกัน

6. **หากองค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง จะหมายถึงองค์กรจะบรรลุผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานได้หนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์เต็ม หรือไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในองค์กรอีกต่อไป** ในความเป็นจริงแล้วการวางระบบบริหารความเสี่ยงที่มีความเข้มแข็งอาจช่วยให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้เต็มร้อยก็จริงแต่ไม่อาจรับรองได้เสมอไป เนื่องจากการสถานการณ์โลก ณ ปัจจุบันมีความผันผวนในรูปแบบปัจจัยภายนอกเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้จึงไม่สามารถรับรองว่าจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ในทุกกรณี แต่สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่าองค์กรมีความปลอดภัยได้ในระดับสมเหตุสมผล

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาโดยคณะทำงานที่ชื่อว่า COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์ 8 องค์ประกอบ โดยมุ่งเน้นที่จะลดความเสี่ยงในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้การที่ระบบบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญภายใต้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกส่วนงานในองค์กร โดยมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับเทคนิควิธีการบริหารความเสี่ยงและมีผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2557). ความเสี่ยง: ปัจจัยสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal.** 7 (2): หน้า 108-109.

ฐิตารี ฉ่องสวนอ้อย. (2559). **การประเมินความเสี่ยงของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์.** การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). **คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี.** ครั้งที่ 1. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนพับลิชชิ่ง.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). **กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร.** ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2563, จาก https://www.set.or.th › about › overview › files › Risk_2015

อังศนา ศรีประเสริฐ. (2559). การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.** 30 (1): หน้า 151-161

อัญชลี พิพัฒนเสริญ. (2559). การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในองค์กร. วารสารวิชาชีพบัญชี. 12 (33) : หน้า 123-133.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2550). **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ แนวคิดและกรณีศึกษา.** ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ทกซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น.

Kseniya (Kate) Strachnyi. (2012). **Risk Management Quotes.** ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2563 จาก http://riskarticles.com/wp-content/uploads/2013/12/Risk-Management-Quotes-eBook.pdf

PricewaterhouseCoopers. (2004). **แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง-ตุลาคม 2547.** ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2563 จาก https://www.setsustainability.com/download/zx1t6qbafkg7h28

The Institute of Internal Auditors. (2017). **มาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (มาตรฐาน).** ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2563 จาก https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx anslations/PublicDocuments/IPPF- Standards-2017-Thai.pdf