

การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคต
และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร



ธิดารัตน์ ชันชวีวิจารณ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและเสนอแนวทางแก้ไข ทำให้ งานวิจัยเล่มนี้สมบูรณ์ ทั้งนี้งานวิจัยเล่มนี้จะไม่สามารเสร็จสมบูรณ์ได้หากขาดความกรุณาจากผู้ให้ สัมภาษณ์และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์รุ่น 21C รวมความ ช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำจริยธรรม สำหรับงานวิจัย รวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับการสอบจบสารนิพนธ์

ธิดารัตน์ ชันชวีวิจารณ์



การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการคาดการณ์อนาคตและการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร

THE STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN FORESIGHT AND RISK
MANAGEMENT IN ORGANIZATION

ธิดารัตน์ ชันธิวิจารณ์ 6150444

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา
ปยุตต์กิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยเป็นการวิจัยแบบ Qualitative โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำการ
คาดการณ์ในอนาคตกับการวางแผนความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กรไทย เพื่อพัฒนาความสามารถ
ในการแข่งขันขององค์กรไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการมองภาพรวม
ของความเสี่ยงของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นมากระทบองค์กรเป็นการ
ลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดกับทั้งองค์กร ซึ่งในปัจจุบันการระบุความเสี่ยงขององค์กรใน
ประเทศไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีการใช้การคาดการณ์ในอนาคตเข้ามาใช้ในการวางแผนบริหารความ
เสี่ยงขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยการศึกษาครั้งนี้ได้มีการประมวลข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่ค้นคว้า
รวมถึงการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน
บริหารความเสี่ยงโดยตรง ผลวิจัยพบว่า การทำงานขององค์กรไทยยังขาดการใช้การคาดการณ์ใน
อนาคตเข้ามาใช้ในการวางแผนทั้งการวางกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ในหลาย
องค์กรพบปัญหาความร่วมมือในการทำงานจากลักษณะโครงสร้างขององค์กรรวมถึงทัศนคติของ
คนในองค์กรในการทำงานร่วมกัน

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง, โครงสร้างองค์กร, ความเสี่ยง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	
สารบัญรูปภาพ	
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.2 กรอบแนวคิด	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิดการมองอนาคต	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง	6
2.3 การมองอนาคต, การบริหารความเสี่ยงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บทที่ 3 ระเบียบงานวิจัย	28
3.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารตีพิมพ์	28
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	28
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	30
3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	30
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.7 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์	30
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	36
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	36
5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	37
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยในอนาคต	37
บรรณานุกรม	38
ภาคผนวก	40
ประวัติผู้วิจัย	42



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การประเมินความเสี่ยงใน 2 มิติ	18



สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 คณะกรรมการดูแลความเสี่ยงและแนวคิดที่สำคัญของ Enterprise Risk Management	10
2.2 ระดับของความไม่แน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างการมองอนาคตและการจัดการความเสี่ยง	10
2.3 The Foresight Diamond	11
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่าง Risk Foresight, Risk treatment และ Dynamic Assessment	12
2.5 ตัวอย่าง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในประเทศไทย	13
2.6 Wheel diagram of 14 domains	24

บทที่ 1

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุไปยังเป้าหมาย ทำให้รับรู้และสามารถวางแผนในการดำเนินการรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยการลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดกับทั้งองค์กรได้ต้องควรต้องมีการมองภาพรวมของความเสี่ยงของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและมากระทบขององค์กร ไม่ใช่เพียงการระบุเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นแล้วซ้ำ ๆ เป็นรูปแบบเดิม ต้องมีการหาผลกระทบของสิ่งใหม่ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันการระบุความเสี่ยงขององค์กรในประเทศไทยนั้นมากจากการที่กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับสูงมีการคิดวิเคราะห์เอง และออกเป็นคำสั่งการให้กลุ่มพนักงานดำเนินตามแผนความเสี่ยงที่ได้คาดการณ์กันเอง โดยคำนึงจากประสบการณ์ของการทำงานและต้องการให้ผลประกอบการนั้นเป็นไปตามยอดที่ได้คาดการณ์ไว้ ส่วนใหญ่จะไม่ได้คำนึงเป้าหมายหลักของการดำเนินกิจการในแต่ละปี รวมถึงการดูแลแนวโน้มของกลุ่มธุรกิจในช่วงสั้นๆ ทำให้การรับมือต่อความเสี่ยงที่ไม่ได้คาดการณ์เกิดความล่าช้าและอาจทำให้เสียเปรียบคู่แข่งในการแข่งขัน องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม แต่จะเน้นไปที่ความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มงานและเหตุการณ์มากกว่า ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนย่อยของการพิจารณาความเสี่ยงขององค์กรเท่านั้น ทำให้การประเมินความเสี่ยงขององค์กรไทยยังไม่ดีเท่าที่ควร

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เพิ่มโอกาสในการวางแผนงานขององค์กรรวมถึงการบริหารงานในแต่ละส่วนก็จะลดความเสี่ยงที่จะเกิด ซึ่งเป็นการลดต้นทุน มีการตอบสนองความเสี่ยงและการเลือกวิธีที่เหมาะสม รวมทั้งการจัดการที่ต้นเหตุของความเสี่ยง ทำให้การจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดตามสถานการณ์ปกติองค์กรยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและกระทบต่อบริษัทได้ โดยวัตถุประสงค์สูงสุดของระบบการบริหารความเสี่ยงคือการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียและสร้างผลกำไรที่ดีขึ้น ลดความผันผวนของกำไรและราคาหุ้น ส่งผลให้มูลค่าของผู้ถือหุ้น การได้เปรียบในการแข่งขัน

โดยการระบุความเสี่ยงที่สามารถถูกนำไปใช้ประโยชน์ ปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจและสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุน

การพัฒนาการระบุความเสี่ยงให้มีความแม่นยำและถูกต้องมากขึ้นนั้น ควรที่จะมีการหาข้อมูลแนวโน้มของสิ่งที่มีแนวโน้มว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นสูงและน่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้นการที่จะระบุความเสี่ยงให้ดีขึ้นควรมีการนำ Foresight เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนข้อมูลเพื่อใช้ในการช่วยทำให้ปัจจัยที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความเสี่ยงต่อไปนั้นมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น Foresight คือ การมองอนาคตเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความเข้าใจจากข้อมูลที่ได้รวบรวมข้อมูล ทำให้เกิดการมองไปข้างหน้าเพื่อเห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองต่อความต้องการและโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตที่อาจมีความเปลี่ยนแปลง การมองอนาคตจึงมีความสัมพันธ์กับการวางแผน เพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น เพื่อวางแผนรับมือสำหรับ "การจัดการสิ่งที่ไม่สามารถจัดการได้" และ "การเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่คาดคิด" ต้องมีการคาดการณ์ถึงสิ่งหรือสถานการณ์ที่จะเข้ามา มีผลต่อความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีการวางรากฐานจากการที่มีข้อมูลที่มาสนับสนุนที่เพียงพอมาจากหลายๆด้าน ไม่ใช่มีเพียงแค่เฉพาะผลจากในอดีตและปัจจุบันที่จะนำไปใช้ในการวางแผนในอนาคต ข้อมูลที่มีไม่เพียงพอจะส่งผลกระทบต่อการวางแผนการรับมือสถานการณ์ในอนาคตไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่มีแบบแผนที่เป็นระบบ ไม่มีความชัดเจนและแผนที่ดำเนินจากการที่มีข้อมูลไม่มากพอในแต่ละด้านอาจทำให้วางแผนได้ไม่ครอบคลุมกับเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต เพื่อช่วยสำหรับการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากผลกระทบต่อความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายและช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดกับองค์กร

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง Foresight Risk Management จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อทั้งระดับประเทศและองค์กรทั่วไป เพื่อนำไปปรับใช้ในการวางแผนการดำเนินกิจการและการเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและขั้นตอนของ Foresight การใช้งาน Foresight Risk management ในปัจจุบันจากองค์กรที่มีการนำมาใช้จริงในองค์กร

1.2.2 ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการใช้ Foresight ในองค์กรในประเทศไทยมีลักษณะเป็นอย่างไรในปัจจุบัน

1.2.3 ศึกษาข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้ Foresight ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในประเทศไทย

1.2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ในการปรับใช้ Foresight กับการวางแผนความเสี่ยงในอนาคต

1.3 กรอบแนวคิด

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาความสำคัญของการนำ Foresight มาใช้ในการเป็นข้อมูลสนับสนุนในการบริหารความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร รวมถึงการตระหนักถึงลักษณะการทำงานขององค์กรไทยในการทำงานแบบบูรณาการการใช้ข้อมูลพื้นฐานร่วมกัน เพื่อช่วยให้การวางแผนความเสี่ยงมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและมีการศึกษาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจสร้างผลเสียหายให้กับองค์กรและลดความเสี่ยงให้กับองค์กร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของประเทศไทยที่สามารถนำการคาดการณ์อนาคตไปใช้ร่วมกับการพัฒนากลยุทธ์ด้านความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพในตามแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมและนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษามารวบรวมเพื่อนำไปสู่แนวทางการวางแผนปรับรูปแบบขององค์กรให้มีความเหมาะสมในการคาดการณ์ในอนาคตไปปรับใช้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กรจากหลายกลุ่มธุรกิจ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการนำการคาดการณ์ในอนาคตมาใช้ร่วมกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร

1.5.2 เพื่อนำไปปรับกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสม

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

Foresight:

การมองภาพอนาคต เป็นกระบวนการคาดการณ์ภาพอนาคตร่วมกันของคนหลากหลายกลุ่ม ที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยร่วมพิจารณาความเป็นไปได้ถึงสิ่งที่จะเกิด และไม่เกิดขึ้นในอนาคต

Risk:

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า เหตุการณ์ไม่ดีที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

Risk management:

กระบวนการทำงานที่ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคต หรือทำให้ระดับความเสียหายอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรยอมรับระดับความเสียหายนั้นได้ ซึ่งกระบวนการนี้สามารถที่จะประเมิน ควบคุมและตรวจสอบได้ โดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีบนพื้นฐาน 2 ทฤษฎีหลักๆ ได้แก่ การมองอนาคต (Foresight)

2.1 แนวคิดการมองอนาคต (Foresight)

การมองอนาคตเป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความเข้าใจจากข้อมูลที่ได้รวบรวมข้อมูล ทำให้เกิดการมองไปข้างหน้าทั้งในด้านเชิงคุณภาพและปริมาณ จากการสื่อให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตที่อาจมีความเปลี่ยนแปลง การมองอนาคตจึงมีความสัมพันธ์กับการวางแผน ซึ่งการมองอนาคตเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงาน Coates (1985, p. 30) ต่อมาในช่วงปี 1998 มีการมองอนาคตในบริบทที่เพิ่มเติมจากเดิมทั้งปัญหาในอนาคตทางด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อทำให้บริษัทได้ประโยชน์และเห็นถึงความสำคัญ (Cuhls et al., 1998, 2002) นอกจากนี้การมองในอนาคตยังเป็นสัญญาณการจัดการความไม่แน่นอนระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย (Van der Meulen et al., 2003, in press) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องของผู้กำหนดนโยบาย, บริษัทและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในการเตรียมพร้อมองค์กรให้มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ (FOREN Report “Reconciling Foresight with Policy Making at Regional Level” December 2000) และ (Ministry of Research, Science & Technology) จุดเริ่มต้นของการจัดกลุ่มการมองการณ์ไกลทั่วไปเริ่มโดยเป็นกรอบการมองอนาคตประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ pre-foresight, foresight, post-foresight และการประเมินผลการปฏิบัติ (Martin, 1995)

กระบวนการมองอนาคต(Foresight)ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก

1. ใช้วิธีการมอง เช่น สัญลักษ์ณ์การวางแผน, การวิเคราะห์ผลกระทบการจำลองทางเลือกการวิเคราะห์และการวิเคราะห์แนวโน้มผลกระทบ
2. พัฒนามุมมองที่แตกต่างที่เกี่ยวข้องกับแต่ละทางเลือกที่ระบุในอนาคตหรือการพัฒนาวิสัยทัศน์

3. การพัฒนาความรู้เชิงอนาคตและการสร้างภาพความเห็นความชัดเจน
4. การตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อสถานการณ์ การคาดการณ์สิ่งที่เกิดผลเสียที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งให้เกิดความสูญเสีย ความล้มเหลว หรืออันตรายที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานหรือหน่วยงานที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งในแง่ด้านกลยุทธ์ การทำงาน การเงินและการบริหาร (Zou et al., 2007), (ขนิษฐา ชัย รัตนาวรรณ, 2554), (Williams, 1996) นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงยังมีในส่วนกฎหมาย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง, การปฏิบัติงาน, การจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ (แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง, สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2557)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554: 87; 2551: 85; 2549: 2) นิยามความเสี่ยงว่า เหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย รวมถึงทำให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็นนิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยง ของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission: COSO (2004) ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2548) นิยามความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบและมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจกระทำการ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่มความเสี่ยง

2.2.1 Risk management

การบริหารความเสี่ยง คือ การจัดการความเสี่ยงเป็นระบบที่มีเป้าหมาย เพื่อรับรู้ปริมาณ และจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมดที่ในธุรกิจหรือ โครงการ(Flanagan and Norman, 1993).

PMBOK (Project Management องค์กรความรู้) อธิบายว่ามันเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการระบุการวิเคราะห์การตอบสนองและการติดตามความเสี่ยงของโครงการและหนึ่งในสิบพื้นที่ความรู้ที่ผู้จัดการ โครงการต้องมีความสามารถ (PMI, 2004)

องค์การระหว่างประเทศเพื่อการมาตรฐาน (ISO, 2009) กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและการวิเคราะห์เพื่อสร้างกลไกการสื่อสารและให้คำปรึกษา การระบุการจัดการความเสี่ยงต้องมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในโครงการ ตามข้อกำหนดเหล่านี้การจัดการความเสี่ยงในบริบทของ AEC เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ

มีหลากหลายวิธีการที่ถูกใช้เพื่อพัฒนาการระบุวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตาม ISO (2009) ซึ่งมีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ประกอบด้วยการทำ Delphi, ทำรายการตรวจสอบ, ใช้ SWOT เป็นเครื่องมือสำหรับ การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, ภัยคุกคาม, การหาระดับความเสี่ยงและอื่นๆ นอกจากนี้การประเมินตามข้างต้นแล้วยังต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม, การบำรุงรักษาและความน่าเชื่อถือด้านความเสี่ยงดัชนีและอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการควบคุม (Zhang et al., 2014).

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR)

ความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรือถูกสร้างขึ้น โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: FR)

ความเสี่ยงทางการเงินรวมถึงด้านต่าง ๆ เช่น สภาพคล่องและความเสี่ยงด้านเครดิต

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: OR)

ความเสี่ยงหลักที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk: CR)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับทั้งส่วนของทางบริษัทที่มีการกำหนด

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง คือ สาเหตุและที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการระบุความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องจะทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะช่วยให้สามารถออกกำหนดมาตรการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง

1. กระบวนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุที่มาของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบและสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีความเสี่ยงนี้เข้ามากระทบ

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการประเมินความเสี่ยงและการตัดสินใจสำหรับการรับมือความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาทั้งด้านผลกระทบ (impact) และ โอกาสในการเกิด (likelihood) ความเสี่ยง การวิเคราะห์สามารถใช้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (qualitative) กึ่งปริมาณ (semi-quantitative) หรือเชิงปริมาณ(quantitative)

3. การประเมิน (Risk Assessment)

การประเมิน โอกาส และผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อ วัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1. โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่ของเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้น

2. ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดเหตุ

ความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยง หรือ การ

ตอบสนองความเสี่ยง

พิจารณาจากทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และ ต้นทุนที่เกิดขึ้นเมื่อทำการเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 องค์ประกอบหลัก

4.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) หลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

4.2 การร่วมจัดการ (Share) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4.3 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.4 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม

5. การดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมและกระบวนการทำงาน

การควบคุมความเสี่ยงช่วยให้บริษัทจำกัดการสูญเสียทรัพย์สินและรายได้ รวมถึงการหลีกเลี่ยงการป้องกันการสูญเสียจากการแยก, การทำซ้ำและการกระจายความเสี่ยง

(การบริการความเสี่ยง องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ, (2020). NSM ,

<http://www.thaisciencemuseum.com/risk/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%84%E0%B8%B3%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1>)

2.3 การบริหารความเสี่ยงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการในการระบุอย่างมีแบบแผนของโอกาสที่เหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบรรลุไปสู่เป้าหมายหรือ โอกาสในการแข่งขันกับคู่แข่ง องค์ประกอบพื้นฐานของ ERM คือการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญและการดำเนินการตามการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม การตอบสนองความเสี่ยงรวมถึงการยอมรับหรือยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงหรือยุติความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการแบ่งปันผ่านการประกันภัยกิจการร่วมค้าหรือการจัดการอื่น ๆ และลดหรือลดความเสี่ยงผ่านกระบวนการควบคุมภายใน เป็นการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรทั้งจากด้านปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ตัวอย่างของปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน, การปฏิบัติงาน, ด้านกฎหมาย

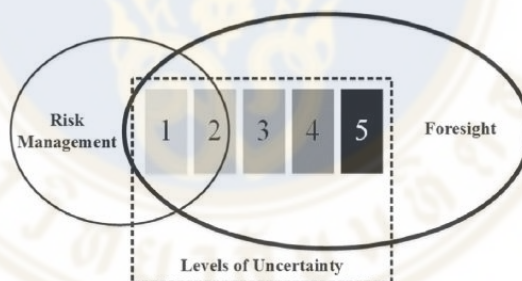
แนวคิด ERM ที่สำคัญอื่น ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ความเสี่ยงวัฒนธรรมความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ภาพที่ 2.1 คณะกรรมการดูแลความเสี่ยงและแนวคิดที่สำคัญของ Enterprise Risk Management
 ที่มา : CGMA,(2013). Enterprise Risk Management (ERM). สืบค้นเมื่อวันที่ 02 พฤษภาคม 2563,
 จากเว็บไซต์ <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/enterprise-risk-management.html>

การประยุกต์ใช้การมองอนาคตกับการบริหารความเสี่ยง

Foresight approaches and tools should apply in the prevention



ภาพที่ 2.2 ระดับของความไม่แน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างการมองอนาคตและการจัดการความเสี่ยง

ที่มา : Katayoun Jahangiri & Mohammad-Rahim Eivazi & Ardeshir Sayah Mofazali. (2017).
 International Journal of Disaster Risk Reduction (P.303-311). The role of Foresight in avoiding
 systematic failure of natural disaster risk management,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420916305271>

ในการบริหารความเสี่ยงเครื่องมือหลักเป็นเชิงปริมาณดังนั้นหนึ่งควรออกแบบการ
 ตอบสนองความเสี่ยงเชิงปริมาณ ในการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติเครื่องมือเชิงปริมาณและกึ่งเชิง

ปริมาณมักมีบทบาทสำคัญในการระบุผลกระทบความเสี่ยงและสถานการณ์อันตราย ในการจัดการความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติต้องมีสมาธิอยู่กับเครื่องมือที่พัฒนาการกระทำสำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจ ใน 'การคาดการณ์' เครื่องมือหลักทั้งสามนี้รวมถึงเครื่องมือเชิงปริมาณเชิงคุณภาพและกึ่งเชิงปริมาณใช้เพื่อระบุอนาคตและออกแบบมาตรการที่เหมาะสมเพื่อเข้าไปใกล้อนาคตที่ต้องการ เราได้สรุปองค์ประกอบดังกล่าว

Popper วิเคราะห์แบบฝึกหัด Foresight ประมาณ 2,000 แบบและแบ่งหมวดหมู่ 'Foresight Tools' ที่ใช้บ่อยใน diamond framework ซึ่งประกอบด้วยวิธีการจัดเรียงของเครื่องมือมากกว่า 30 ชนิด (R. Popper, et al., How are Foresight methods selected, Foresight 10 (6) (2008))

Diamond framework แบ่งประเภทอนาคตใน 4 กลุ่มหลัก

1. วิธีการตามหลักฐานและข้อมูลที่มีตัวตน (การสร้างแบบจำลองการคาดการณ์, การสแกนและการทบทวนวรรณกรรม)
2. การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ
3. การพัฒนาตามความคิดสร้างสรรค์ (Wild Cards, นิยายวิทยาศาสตร์และเกมจำลองสถานการณ์)
4. ปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

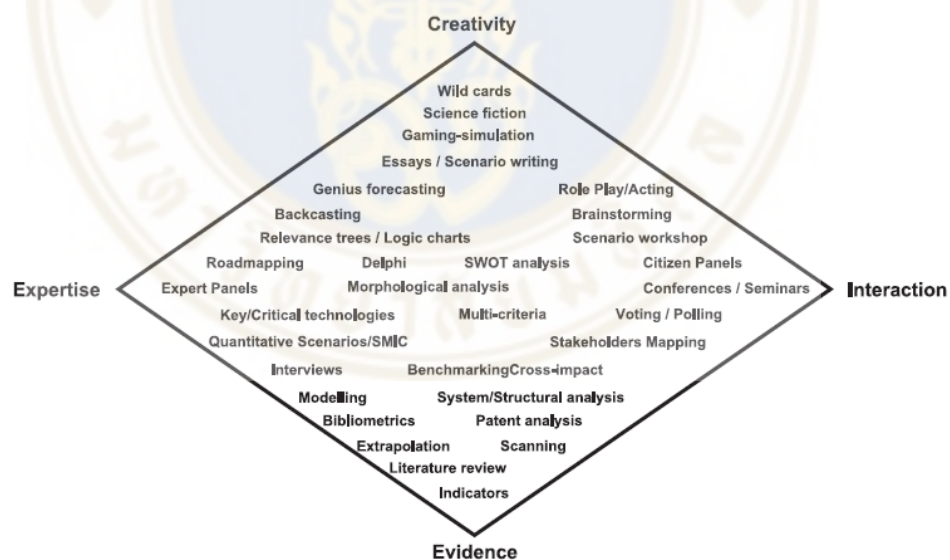


Fig. 12. The Foresight Diamond [58].

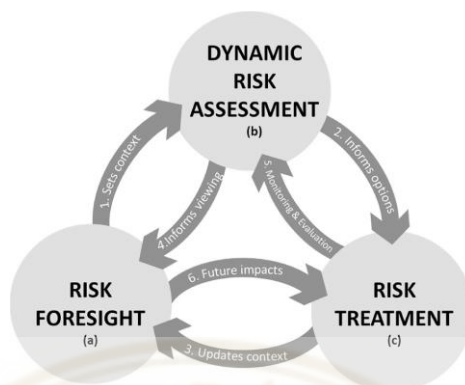
ภาพที่ 2.3 The Foresight Diamond

ที่มา : Katayoun Jahangiri & Mohammad-Rahim Eivazi & Ardeshir Sayah Mofazali. (2017).

International Journal of Disaster Risk Reduction (P.303-311). The role of Foresight in avoiding systematic failure of natural disaster risk management,

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420916305271>

นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนวการมองอนาคตกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีการใช้ในประเด็นหลัก 3 เรื่อง



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่าง Risk Foresight, Risk treatment และ Dynamic Assetment
ที่มา : Graeme A.Riddell & Hedwig van Delden & Holger R. Maier & Aaron C.Zecchinac. (2020). International Journal of Disaster Risk Reduction: Vol 45. Tomorrow's disasters – Embedding foresight principles into disaster risk assessment and treatment, School of Civil, Environmental and Mining Engineering, University of Adelaide

- Risk Foresight

การมองอนาคตช่วยในการพิจารณาเชิงกลยุทธ์และการมองเห็นของปัจจัยที่กระทบต่อความเสี่ยง กระบวนการทำการมองอนาคตช่วยในการมองเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านอนาคต, ความเป็นเมือง, การพัฒนาทางเทคโนโลยี, สังคมและรูปแบบการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสร้างกลยุทธ์จากแนวคิดของการมองอนาคตมีส่วนช่วยในกระบวนการประเมินความเสี่ยงและการรับมือกับความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาจากสมมติฐาน

- Dynamic risk assessment

การประเมินความเสี่ยงแบบไดนามิกใช้ร่วมกับการคาดการณ์อนาคตต้องประกอบในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง แต่การกำหนดขอบเขตของไดนามิกช่วยให้มีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง การใช้บริบทที่กำหนดจากการคาดการณ์ความเสี่ยง กระบวนการประเมินความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงสำหรับบริบทและระดับความสนใจ อาจต้องใช้แบบจำลองในกระบวนการประเมินความเสี่ยงเพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงและการเชื่อมโยงตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการประเมินความเสี่ยงจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการประเมินที่ดีที่สุด ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

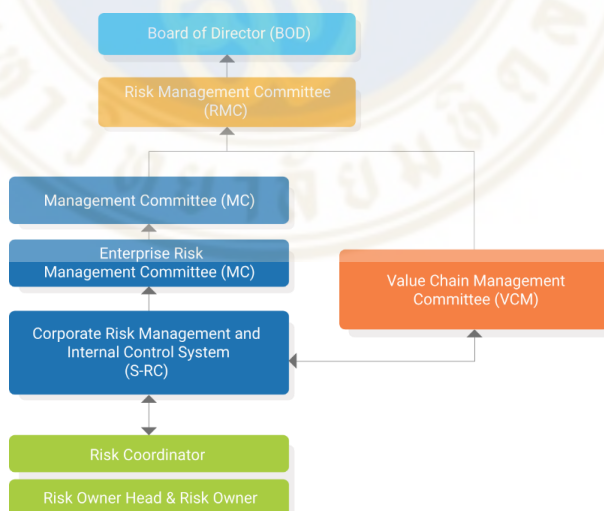
เพิ่มเติมและสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึง เช่น ความต้องการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังแสดงวิธีการจัดการความเสี่ยงและการลดปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขั้นตอนในการทำการประเมินความเสี่ยงแบบไดนามิก

1. การเชื่อมโยงจากdriverที่ระบุไปยังองค์ประกอบการประเมิน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและวิธีตอบกลับระหว่างปัจจัย ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
3. การรวบรวมการตัดสินใจในปัจจุบันและผลกระทบที่มีต่อความเสี่ยงในอนาคตสำหรับการจัดการความเสี่ยง

- Risk treatment

การควบคุมหรือลดความเสี่ยงเน้นไปที่การตอบสนองความสามารถในการดำเนินการ โดยเน้นไปที่ความพยายามในการลดความเสี่ยง ตัวเลือกในการควบคุมความเสี่ยงที่หลากหลาย สามารถส่งอิทธิพลต่อส่วนประกอบของความเสี่ยง ทั้งการสำรวจ,ความไม่มั่นคงและอันตราย การมองภาพรวมสนับสนุนการลดลงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีและในภาวะฉุกเฉิน ทั้งมาตรการรองรับและกาควบคุมความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในประเทศไทย

ที่มา :บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) 2560. การกำกับดูแลความเสี่ยง

www.pttgcgroup.com/th/sustainability/managing-sustainability/wealthy-economy/risk-and-crisis-management/risk-governance

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (risk culture)

1. การกำกับดูแลความเสี่ยง
2. ภาวะผู้นำ
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
4. เทคนิคการบริหารความเสี่ยง
5. การสื่อสารด้านความเสี่ยง
6. การเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงในประเทศไทยที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ

1. การควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission) (ถนอมลักษณ์ คำแหงพล. 2016. การควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO ,<https://reg7.pwa.co.th/kmr7/?p=378>)

“การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกัน โดย คณะกรรมการผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม”

ระบบควบคุมภายในประกอบด้วย นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1. ด้านการดำเนินงาน (Operation) เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยการใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยที่ไม่มีการทำการทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหาร หรือหากมีความเสียหายเกิดขึ้นก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด
2. ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) รายงานทางการเงินหรืองบการเงินเป็นรายงานที่ใช้ทั้งภายในและนอกองค์กร ดังนั้นต้องมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือและทันเวลา มีคุณภาพที่ผู้บริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนทั่วไปสามารถที่จะนำรายงานนี้มาใช้ในการพิจารณาได้
3. ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) ดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกฎ ระเบียบ นโยบาย และข้อบัญญัติเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจากการละเว้นกฎต่างๆ

ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของ COSO จะต้องพิจารณาในเนื้อหาเพิ่มเติม โดยองค์ประกอบทั้ง 5 มีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการควบคุมภายใน ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ ซึ่งปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วย

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักในการทำงานเหมือนเป็นกฎระเบียบในองค์กร ด้านของผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่รุนแรง
- ความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงแข่งขัน กำหนดระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเป็นข้อกำหนดด้านพื่นความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
- คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ คณะกรรมการบริษัทเป็นเสมือนตัวแทนผู้ถือหุ้นที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม และการตรวจสอบทั้งภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานของฝ่ายบริหาร และติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และประชุมกับผู้บริหารฝ่ายการเงินบัญชี ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี ความเพียงพอและทันสมัย

ของสารสนเทศที่จัดให้ คณะกรรมการบริษัทและ คณะกรรมการตรวจสอบที่ติดตามการบรรลุผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหารฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญ ความเพียงพอและทันกาลของสารสนเทศที่คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ

- **ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร** เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงหรือชอบความระมัดระวัง ความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ ทักษะคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชี ความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทราบทิศทางองค์กรได้ว่าจะถูกวางอยู่ในจุดใดหรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง
- **โครงสร้างการจัดองค์กร** เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจนั้น
- **การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility)** หมายถึง การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติ
 1. ความชัดเจนในการระบุความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์
 2. ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเอกสารที่ระบุลักษณะความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน
 3. ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรม รวมทั้งระบบงานที่เกี่ยวข้อง

- นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การว่าจ้าง

การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ การประเมิน องค์กรประกอบนี้ เช่น นโยบาย และวิธีปฏิบัติ

- การตรวจสอบภายใน สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีคุณภาพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผลทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจการขององค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเผชิญล่วงหน้าได้ เมื่อทราบถึงความเสี่ยงแล้วก็สามารถที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาส และเพื่อลดผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้ การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยแบ่งได้เป็น

- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจการอาจเกิดจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในกิจการ เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกที่กิจการควบคุมไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นส่วนปัจจัยเสี่ยงภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถจัดการได้ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างของปัจจัยภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการและความมุ่งหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ของภาครัฐ
- ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจกรรมเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดในหน่วยงาน สาขา แผนงาน โครงการ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ

สามารถประเมินความเสี่ยงได้ใน 2 มิติ คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และผลกระทบของความเสี่ยงว่ามีระดับความรุนแรง

ตารางที่ 2.1 การประเมินความเสี่ยงใน 2 มิติ

<p>ความเสี่ยงปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบมาก - โอกาสเกิดน้อย 	<p>ความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบมาก - โอกาสเกิดมาก
<p>ความเสี่ยงต่ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบน้อย - โอกาสเกิดน้อย 	<p>ความเสี่ยงปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบมาก - โอกาสเกิดน้อย

หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง หากปัจจัยเสี่ยงใดสามารถคำนวณจำนวนที่อาจเกิดขึ้นได้โดยตรงในเชิงปริมาณ เช่น การใช้สูตรคำนวณจำนวนค่าความเสี่ยงหายและจัดระดับความเสี่ยง หากการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงโดยใช้สูตรคำนวณเป็นไปได้ยาก อาจต้องใช้วิธีการให้คะแนนเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น การให้ระดับ 1-3 โดย 1 = ไม่พอใจ 2 = ปานกลาง และ 3 = พอใจ เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

COSO ได้กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึงการเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การกระทำงานที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำ หรือจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกัน การลดความเสี่ยงที่สำคัญคือ การจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะ วัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

3. การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือการลดความเสียหาย โดยการโอนการหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยง เช่น ประกันภัย

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติม เนื่องจากอาจทำให้เกิดความเสียหายเพิ่มขึ้น กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย ความเสี่ยงน่าจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผลที่ได้รับ

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสม จะเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กิจกรรมการควบคุมภายในสามารถแบ่งออกตามประเภทของการควบคุมได้ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมแบบป้องกัน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด

2. การควบคุมแบบค้นพบ เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3. การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4. การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร (Information and Communication) ทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่มีความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการ

บริหารองค์กรได้ดี ควรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือต่างๆ โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความเหมาะสมกับการใช้ มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้
2. ความถูกต้องสมบูรณ์ สะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน
3. ความเป็นปัจจุบัน การให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับประกอบการตัดสินใจ
4. สะดวกในการเข้าถึง ความง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ และมีระบบรักษาความปลอดภัยป้องกันผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับได้

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นหมายถึง การจัดระบบการสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ และระบบการสื่อสารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารกันภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกันซึ่งควรจัดให้เป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง และอีกระบบคือการสื่อสารภายนอกซึ่งเป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือบุคคลอื่น

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

- การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring)

หมายถึง การสังเกต การติดตาม ระบบรายงานความคืบหน้าของ

งาน รวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันผลงานระหว่างการปฏิบัติงาน

– การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจ หมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

– การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น

การรายงานผลการประเมินและการสั่งการแก้ไข ต้องจัดทำรายงานผลการประเมินที่สำคัญเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่น การจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานสม่ำเสมอ

2. **มาตรฐาน ISO 31000:2009** (Risk Management Principles and Guidelines ISO 31000:2009) เป็นมาตรฐานองค์กร ISO มาจากการพัฒนาที่มาจากความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน บรรานันได้เน้นในความจริงที่ว่าโมเดลที่อยู่บนหลักการของมาตรฐาน ISO 31000 ที่เน้นในเรื่องของการประเมินความเสี่ยงนั้น จะทำให้มีความมั่นใจในมาตรฐาน ซึ่ง “รัฐบาล องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุเป้าหมายมากขึ้นในโลกที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นนั้น จะได้ใช้ประโยชน์จากการใช้มาตรฐาน ISO 31000 มาเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยง”

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000

(Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000:2018(en). Risk management — Guidelines.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:en>)

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult)
2. การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context)

3. การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)
4. การจัดการความเสี่ยง (treat the risks)
5. การเฝ้าติดตาม และการทบทวน (monitor and review)

3. **Basel III (หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงิน)** คือ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินของ Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ซึ่งครอบคลุมเรื่องการดำรงเงินกองทุนและการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมให้สถาบันการเงินสามารถต้านทานภาวะวิกฤตในระบบการเงินและระบบเศรษฐกิจได้ดีขึ้น พร้อมทั้งลดการส่งต่อความเสี่ยงจากระบบการเงินไปยังภาคเศรษฐกิจจริง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554. บทความ Basel III : หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินภายหลังวิกฤตการเงินโลก https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Highlights/Basel3Article/Basel_III_Paper_15_Jun_2011.pdf)

Basel III แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

1. การดำรงเงินกองทุน
 2. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1 มาตรฐานที่ใช้วัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

Liquidity Coverage Ratio (LCR) การบริหารสภาพคล่องที่สามารถรองรับความผันผวนในภาวะวิกฤตระยะสั้น

Net Stable Funding Ratio (NSFR): เป็นอัตราส่วนที่ช่วยเสริม LCR โดยมีวัตถุประสงค์ให้ สง. มีโครงสร้างแหล่งเงินทุนระยะกลางและระยะยาวที่มั่นคง

2.2 เครื่องมือติดตามดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สามารถติดตามและบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึงต่อการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ซึ่งเครื่องมือ ติดตามดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ Basel III ที่ BCBS กำหนดได้แก่

1. รายงานกระแสเงินสดรับจ่ายตามสัญญา (Contractual maturity mismatch)

แสดงกระแสเงินสดรับจ่ายตามอายุสัญญาต่างๆ ในอนาคต โดยคำนวณยอดสุทธิของกระแสเงินสดไหลเข้า-ออกในแต่ละช่วงเวลาเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารสภาพคล่อง

2. รายงานการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน (Concentration of funding)

แสดงการกระจุกตัวของแหล่งเงินทุนที่มีนัยสำคัญเป็นรายคู่สัญญา ผลิตภัณฑ์และ สกุลเงินซึ่งหากมีการยกเลิกแหล่งเงินทุนดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาสภาพคล่องแก่ สง.

3. รายงานข้อมูลสินทรัพย์ที่ปราศจากภาระ ผูกพัน (Available Unencumbered Assets)

แสดงปริมาณลักษณะ รูปแบบ อัตราส่วนลด สกุลเงิน และสถานที่ของสินทรัพย์สภาพคล่องที่ สง. เพื่อใช้เป็นหลักประกันเมื่อเกิดวิกฤต

4. รายงาน LCR สำหรับสกุลเงินที่มีนัยสำคัญ (LCR by significant currencies)

หาก สง. มีหนี้สินในสกุลเงินใดถึงระดับนัยสำคัญที่กำหนด ก็ต้องมีการคำนวณ LCR สำหรับสกุลเงินนั้นเพิ่มเติมด้วย เพื่อใช้ประกอบการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องกันของสกุลเงิน

5. การติดตามข้อมูลตลาด เพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Market-related monitoring tools) การติดตามข้อมูลตลาดที่ทันทั่วทั้ง ทั้งในระดับภาพรวมตลาด ระดับระบบ สง. และราย สง. เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าให้แก่ สง. และผู้กำกับดูแล

3. การเพิ่มมาตรการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสถาบันการเงิน (สง.) ที่มีความสำคัญต่อระบบการเงินโลก (Global Systemically Important Financial Institutions (G-SIFIs))

4. ISO/IEC 27001 (Information Security Management System-ISMS)

การจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ มาตรฐานนี้ใช้แนวทาง PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นโครงสร้างเหมือนกับมาตรฐาน ISO 9001(Quality Management System-QMS) ISO14001(Environmental Management System-EMS) ดังนั้นองค์กรที่มีระบบ QMS,EMS อยู่สามารถเข้าใจแนวทางของ ISMS ได้ เน้นสนใจที่ Information และวางแนวทางบริหารให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย โดยผ่านกระบวนการวางแผน (Plan) นำไปปฏิบัติ (Do) ทบทวนและตรวจสอบ(Check) และแก้ไขปรับปรุง (Act) (นันทนิทร์ มีพร้อม .เรียนรู้ มาตรฐาน ISO 27001 :2013 การจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศแบบง่าย ๆ. <https://op.mahidol.ac.th/ia/wp-content/uploads/2017/08/07KMISO27001.pdf>)

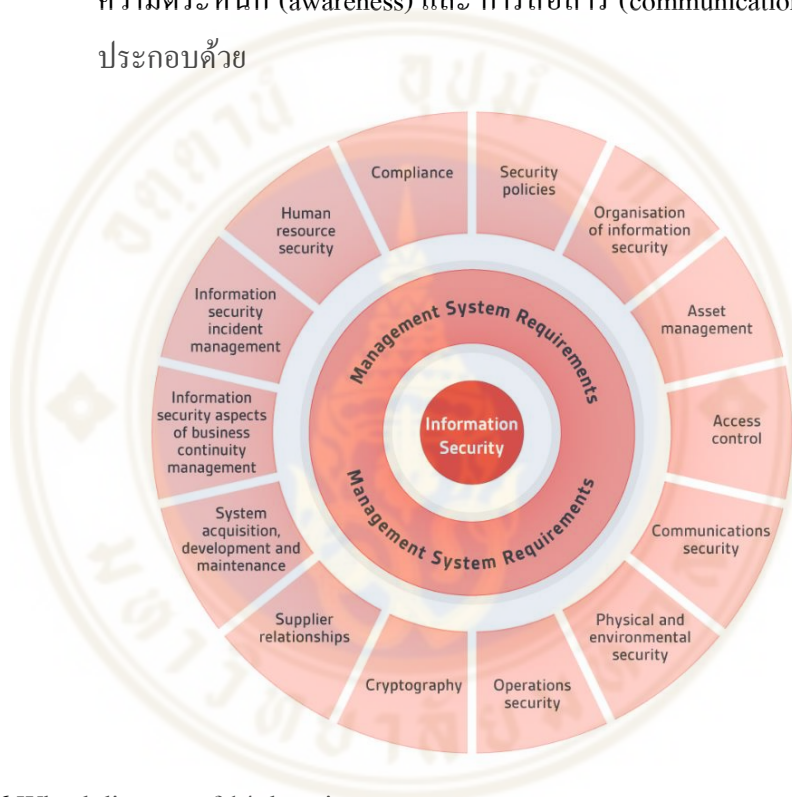
การจัดระบบบริหารจัดการ(Management System)จะต้องพิจารณาหลายด้านที่มีความเกี่ยวข้อง

1. การบริหารคน ทั้งภายในองค์กรและภายนอก เช่น Outsource

2. กระบวนการและเทคโนโลยี เข้าใจกระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม

3. บริหารงบประมาณ การลงทุนที่คุ้มค่า

ระบบบริหารจัดการ (Management System) ตามโครงสร้างของ Annex A ใหม่ที่มี 14 โดเมน การควบคุมเอกสารและบันทึกไม่ต้องแยกกระบวนการแต่ให้บริหารจัดการข้อมูล (Documented Information) การบริหารจัดการทรัพยากรจะมีการแยกเป็นหัวข้อชัดเจน เช่น ทรัพยากร (resource) ความรู้ความสามารถ (competence) ความตระหนัก (awareness) และ การสื่อสาร (communication) ซึ่งทั้ง 14 โดเมน ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.6 Wheel diagram of 14 domains

ISO 27001 มุ่งเน้นการปกป้องข้อมูลสารสนเทศ โดยมี 3 คุณสมบัติ คือ

1. Confidential กำหนดให้เฉพาะผู้ที่มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลเท่านั้นที่เข้าได้
2. Integrity ปกป้องไม่ให้ข้อมูลถูกแก้ไข
3. Availability สร้างความเชื่อมั่นว่าระบบพร้อมใช้งาน

การวัดประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงองค์กร

Grabowski and Roberts (1999) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงและแนะนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรและการออกแบบ
2. การสื่อสาร
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. ความน่าเชื่อถือ

Galorath (2006) ให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นเรื่องมีความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและประเมินกระบวนการในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย

1. การสนับสนุนการจัดการจากระดับผู้บริหาร
2. โครงสร้างและกระบวนการจัดการ
3. การมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง
4. ความจำเป็นทางวัฒนธรรม
5. รูปแบบของการประเมิน

นอกจากนี้ยังมีการเสนอการวัดประสิทธิภาพความเสี่ยงในอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การใช้ระบบ Performance measurement system (PMS) คือ ระบบควบคุมการจัดการขององค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กรและตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนของพนักงาน รวมถึงการปรับโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยการใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ใช้ในการระบุ, ปรับปรุงและควบคุมการทำงานขององค์กร

การมองอนาคตและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเกิดจากความไม่แน่นอน ความสำคัญของผลกระทบที่ตามมาในเรื่องนี้ แนวคิดความไม่แน่นอน คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าและการจัดการความเสี่ยง แต่เป็นการขาดความรู้ในกระบวนการมองอนาคต แต่ยังคงขาดความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ (Giaoutzi และ Sapio, 2012) นักวิทยาศาสตร์หลายคนระบุ (GOS, 2010; Neale and Weir, 2015; Walker et al., 2013) อย่างน้อย 5 ระดับความไม่แน่นอนซึ่งจำนวนของความไม่แน่นอนมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและการคาดการณ์

อนาคตที่เป็นแบบ unknow-unknow ดังนั้นแนวทางการจัดการความเสี่ยงมักจะมองข้ามความไม่แน่นอนที่เป็นแบบ unknow-unknow ซึ่งการมองอนาคตนั้นเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนกระบวนการในการระบุความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยงและการวัดผลของผลกระทบและความน่าจะเป็น ความไม่แน่นอนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการลดความเสี่ยงและการตัดสินใจ

การมองอนาคตและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การมองอนาคตในการจัดการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุอนาคตของการบริหารความเสี่ยงโดยส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนแนวคิดและวิธีการมองอนาคต การพัฒนาเครือข่ายสำหรับการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์โดยการรวมวิธีการ "การศึกษาอนาคต" และกระบวนการที่กำหนดเอง โดยเฉพาะซึ่งวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การวางแผนสถานการณ์, การหาข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสภาพแวดล้อมในหลายๆด้าน เช่น สิ่งแวดล้อม, กฎระเบียบ, ลักษณะสภาพสังคมและบุคคลที่เปลี่ยนแปลง, เทคโนโลยีที่มีแนวโน้มที่จะมีการสร้างและพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต, การเงิน ถูกเน้นและรวมเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามปกติ การระบุระดับของความไม่แน่นอนและการวิเคราะห์แนวโน้มผลกระทบ และการจำลองงานวิจัยการมองการณ์ไกลทางวิชาการได้นำ "กรอบการบริหารความเสี่ยง" และ "เครื่องมือการศึกษาอนาคต" มารวมกัน โดยการมองอนาคตและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเมื่อนำมารวมกันจะทำให้การทำงานของการบริหารความเสี่ยงนั้นดีขึ้นทั้ง 4 ด้าน

1. กระบวนการทำงานทั้งการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะมีการมองในหลายด้านมากขึ้น ทำให้การระบุความเสี่ยงมีความชัดเจนและครอบคลุมปัญหา
2. การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงมีความชัดเจน
3. การจัดเตรียมแผนในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สามารถจัดเตรียมแผนเหมาะสมกับความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้
4. การติดตามความเสี่ยง โดยการดูจากสัญญาณเตือนและแนวโน้ม

กรอบการมองอนาคตและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ความเหมือนของการมองอนาคตและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. การวิเคราะห์ข้อมูล
2. การพยายามมองหาโอกาสของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถ้าเทียบกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ likelihoodที่เป็นการมองโอกาสที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น

3. การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง ซึ่งคล้ายกับการหาแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความต่างของการมองอนาคตและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ต่างกัน คือ การมองอนาคตจะมองในมุมที่กว้างกว่า จะสนใจในสิ่งที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงกับองค์กร ส่วนการบริการความเสี่ยงขององค์กรเน้นการมองเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในแต่ละด้านเท่านั้น เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน
2. การทำงานร่วมกันของแต่ละแผนกในองค์กรที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรส่วนใหญ่จะมาจากผู้บริหารระดับสูง แต่การมองอนาคตเน้นการที่พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการมองอนาคตขององค์กรไปด้วยกัน
3. ลักษณะโครงสร้างองค์กร
4. การติดต่อสื่อสารในองค์กรและช่องทางการแสดงความคิดเห็น การมองอนาคตต้องการให้พนักงานในองค์กรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ
5. การคาดการณ์อนาคตสามารถตรวจหา Weak signal และช่วยให้บริษัทสามารถเตรียมการในการรับมือล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

ระเบียบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การคาดการณ์สาเหตุที่ทำให้การวางแผนความเสี่ยงในองค์กรไม่นำการมองในอนาคตใช้ในการวางแผนความเสี่ยงขององค์กรเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กำหนดระเบียบวิธีการ วิจัยและกระบวนการวิจัย โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารตีพิมพ์ เช่น บทความ รายงานการวิจัย เป็นต้น
2. ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล
4. ลักษณะคำถามสำหรับสัมภาษณ์
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารตีพิมพ์

ศึกษาบทความ งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการนำการมองอนาคตและความเสี่ยงที่มีการเคยใช้ในองค์กรต่างประเทศ ในด้านทั้งการนำไปใช้และประโยชน์ที่ได้หลังจากมีการนำไปใช้งานจริง

3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญคือ ผู้บริหาร บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ โดยต้องมีประสบการณ์การทำงาน 8-10 ปี ในแผนกความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กรจำนวน 20 คน จาก 2 กลุ่มอุตสาหกรรมดังนี้ กลุ่มธุรกิจธนาคาร และกลุ่มธุรกิจประกันภัยภายในประเทศไทย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทำวิจัยในครั้งนี้เป็นรูปแบบการทำวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีหัวข้อคำถาม 2 ส่วนหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานปัจจุบันในองค์กรมีการดำเนินการในลักษณะอย่างไร ความร่วมมือในการทำงานระหว่างแผนกกลยุทธ์และความเสี่ยง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) เพื่อแยกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาสร้างบทสรุปของงานวิจัย เพื่อเสนอตามวัตถุประสงค์

3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้

3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามและคำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้เก็บลักษณะการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากฝ่ายกลยุทธ์และฝ่ายบริหารความเสี่ยงภายในประเทศไทย

3.7 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้ และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการคาดการณ์ในอนาคตและการบริหารความเสี่ยงองค์กรในประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก In-depth Interview จากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญคือ ผู้บริหาร บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ โดยต้องมีประสบการณ์การทำงาน 8-10 ปี ในแผนกความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กรจำนวน 9 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการมองภาพอนาคต เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในงานวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

4.1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานในแผนกความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กรจำนวน 9 ราย

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	แผนก	ประเภทกลุ่มธุรกิจ
คนที่ 1	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ความเสี่ยง	ประกันภัย
คนที่ 2	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ความเสี่ยง	ประกันภัย
คนที่ 3	เจ้าหน้าที่อาวุโส	กลยุทธ์	ประกันภัย
คนที่ 4	เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ความเสี่ยง	ธนาคาร
คนที่ 5	เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ความเสี่ยง	ธนาคาร
คนที่ 6	เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ความเสี่ยง	ธนาคาร
คนที่ 7	เจ้าหน้าที่อาวุโส	กลยุทธ์	ประกันภัย
คนที่ 8	เจ้าหน้าที่อาวุโส	กลยุทธ์	ธนาคาร
คนที่ 9	เจ้าหน้าที่อาวุโส	ความเสี่ยง	ประกันภัย

4.2 ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับหัวข้องานวิจัย การคาดการณ์สาเหตุที่ทำให้การวางแผนความเสี่ยงในองค์กรไม่ตระหนักถึงการนำการมองในอนาคตมาเป็นข้อมูลสนับสนุน

4.2.1 ลักษณะโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่ท่านทำอยู่เป็นอย่างไร ลักษณะความร่วมมือในการทำงานกันระหว่างฝ่ายความเสี่ยงและฝ่ายกลยุทธ์เป็นลักษณะใด

1. กลุ่มประกันภัย: ลักษณะโครงสร้างองค์กรมีหัวหน้าที่แยกขาดออกจากกันระหว่างแผนกความเสี่ยงและแผนกกลยุทธ์ โดยแบ่งตามสายการปฏิบัติงาน แต่จะมีการทำงานร่วมกันเฉพาะในช่วงที่ต้องวางแผนประจำปีที่จะมีการทำงานร่วมกัน เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้ ลักษณะการดำเนินงานจะมีผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการกำหนดแผนดำเนินงาน
2. กลุ่มธนาคาร: ไม่ได้มีการทำงานกับฝ่ายกลยุทธ์โดยตรง จะเน้นไปทางการคุยกับฝ่ายธุรกิจของทางธนาคารเป็นหลัก เพื่อดูภาพรวมที่เกิดขึ้นกับธุรกิจของธนาคาร ร่วมกับการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน มีการประชุมกับฝ่ายกลยุทธ์ตามไตรมาส

4.2.2 ปัจจุบันการวางแผนความเสี่ยงในองค์กรมีลักษณะและขั้นตอนในการวางแผนอย่างไร

1. กลุ่มประกันภัย: บริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise risk management : ERM) และประเมินความเสี่ยงความมั่นคงทางการเงิน โดยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง , กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ , ระบุความเสี่ยงและแหล่งที่มาของความเสี่ยง , เงินทุนที่ต้องดำรงไว้และการบริหารกองทุน, การทดสอบสถานะวิกฤต, การประเมินความมั่นคงทางการเงิน, การติดตามและการบริหารความเสี่ยงและรายงานผล
2. กลุ่มธนาคาร: ยึดตามหลัก regulation จากธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการทำ forecast เพื่อดูแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น ข้อมูลของเงินกู้ในปัจจุบันว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ประกอบกับการหาข้อมูลอื่นมาเสริม เพื่อคาดการณ์ในอนาคตว่าอาจจะมีลูกค้าเข้ามาทำไร โดยยึดเงื่อนไขตามที่รัฐกำหนดว่าผู้ใดมีสิทธิที่จะสามารถขอขึ้นกู้ได้ ทางธนาคารจะได้เตรียมรับมือกับลูกค้าที่มารับบริการได้ นอกจากนี้ยังมีการmonitor เงินฝากในระบบของธนาคาร โดยอ้างอิงจากรูปแบบที่ทางธนาคารมีอยู่เดิมและมีการสอบถามกับทางแต่ละหน่วยที่มีความเกี่ยวข้อง,

อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย รวมถึงมีการทำ Stress Test ซึ่งได้ข้อมูลมาจากทางธนาคารแห่งชาติเป็นหลัก เช่น ถ้าธุรกิจประเภทนี้มีปัญหาจะเกิดสถานการณ์ใดที่จะส่งผลกระทบต่อทางธนาคารบ้าง และให้ทดลองทำ simulation เพื่อที่จะหาทางรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4.2.3 การสืบค้นข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการระบุความเสี่ยงอย่างไร

1. กลุ่มประกันภัย:

1. ระบบรายงานความเสียหาย (Incident Report)

2. การจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Risk and Control Self-Assessment: RCSA) โดยเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) แต่ละฝ่ายจะเป็นผู้ประเมินระดับความเสี่ยงของฝ่ายงานตนเอง

3. รายงานผลการตรวจสอบจากฝ่ายตรวจสอบ

2. กลุ่มธนาคาร: ข้อมูลที่ทางธนาคารมีเก็บเป็นฐานข้อมูล เช่น ข้อมูลเงินฝาก จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล ในส่วนของข้อมูลภายนอกจะเน้นไปทางข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับทางธุรกิจของทางธนาคาร เช่น อัตราดอกเบี้ย, อัตราแลกเปลี่ยน, พันธบัตร, ทองและอื่นๆ

4.2.4 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงหลักขององค์กรปัจจุบันใช้วิธีการใด

1. กลุ่มประกันภัย: บริษัทพิจารณาเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหลักจากทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ การบรรลุวัตถุประสงค์ และภาพความเสี่ยงรวมของบริษัท นอกเหนือจากการระบุความเสี่ยงแล้ว บริษัท ระบุสาเหตุและเหตุการณ์ต่างๆ ที่เป็นเหตุเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้ทราบที่มาของความเสี่ยงและหาวิธีการเพื่อจัดการสาเหตุเหล่านี้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรเกิดประสิทธิผลการระบุความเสี่ยงจะทำในทุกระดับการบริหารงาน โดยจะพิจารณาถึงความครอบคลุมของความเสี่ยงทุกด้านที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานของบริษัท และการระบุความเสี่ยง ในระดับฝ่ายและหน่วยงานย่อย จะเป็นการรับผิดชอบตามสายการทำงาน ตามระดับความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้เห็นภาพของความเสี่ยงในแต่ละระดับของการบริหารจัดการ

2. กลุ่มธนาคาร: กำหนดความเสี่ยงโดยเปรียบเทียบจากเงินกองทุนของธนาคาร ซึ่งจะถูกคำนวณเป็นเปอร์เซ็นต์จากเงินกองทุน หลังจากนั้นจึงนำจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ได้มาจัดลำดับเพื่อหาความเสี่ยงที่มีผลรุนแรงมาที่สุดและไล่ลำดับลงมา

4.2.5 ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้มีช่องทางใดบ้าง

1. กลุ่มประกันภัย: พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือแจ้งเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของบริษัท ผ่านช่องทาง ระบบรายงานความเสียหาย (Incident Report) หรือ ช่องทางอื่นๆของบริษัท
2. กลุ่มธนาคาร: การแสดงความคิดเห็นนั้นมีการถูกนำเสนอมาจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการนัดประชุมระหว่างฝ่ายความเสี่ยงและหน่วยงานอื่นเพื่อหาข้อสรุปและกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและอาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของทางธนาคาร

4.2.6 องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าอย่างไร

1. กลุ่มประกันภัย : บริษัทกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลาย ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และครอบคลุมการทดสอบภาวะวิกฤตตามระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างน้อยละปีละ 1 ครั้ง โดยครอบคลุมถึงความสำคัญ ทั้งความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม และการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงินของบริษัท โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงลักษณะความเสี่ยงของบริษัทในอนาคต รวมทั้งบริษัทจะพิจารณาประมาณการสถานะทางการเงิน เงินกองทุนที่ต้องดำรงไว้ และอัตราส่วนความเพียงพอของเงินกองทุนของบริษัท และมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) โดยแผนฉุกเฉินดังกล่าวได้ครอบคลุมถึงการกำหนดระยะเวลาในการกู้คืนระบบ (Recovery Time Objective: RTO) ที่สอดคล้องกับความสำคัญของระบบงานหลักของบริษัท เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และรองรับการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดการ

หยุดชะงักหรือเกิดความเสียหายต่อระบบ เช่น ระบบไฟฟ้าขัดข้อง ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ภัยธรรมชาติ เพื่อให้การกู้คืนระบบ กลับสู่การทำงานได้ตามปกติให้เร็วที่สุด

2. กลุ่มธนาคาร : มีการทำแผน BCP เพื่อให้เป็นแผนเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน นอกจากนี้ยังมีการใช้ Trigger ในการที่จะแจ้งเตือนก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น โดยในการที่ใช้ Trigger จะมีการระบุว่าจะจาก 7 ใน 10 ก่อนถึงจะเริ่มมีการซ้อมกำหนดขอบเขตงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่ง Trigger จะถูกทำการ review ปีละ 1 ครั้ง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การมองภาพอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ เอกสารตีพิมพ์ และการทำแบบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-dept Interview) ซึ่งสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน ในกลุ่มธุรกิจธนาคารและธุรกิจ ประกัน เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการทำงานขององค์กรไทยในปัจจุบันในการวางแผนบริหารความ เสี่ยงขององค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไร, มีการนำการมองอนาคต (Foresight) มาใช้ในการบริหาร ความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรในลักษณะใด ซึ่งการศึกษาทั้งหมดนี้เพื่อใช้ในการเสนอแนะแนว ทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ในการปรับใช้ Foresight กับการวางแผนความเสี่ยงในอนาคต ขององค์กรไทยให้มีศักยภาพในการทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในการศึกษาการคาดการณ์ในอนาคตและการบริหารความเสี่ยง องค์กรในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในแผนกความเสี่ยงและกลยุทธ์ ทั้งทางด้าน โครงสร้างการทำงานขององค์กรในไทยส่วนใหญ่เป็นการทำงานแบบแยกขาดจากกันระหว่างฝ่าย กลยุทธ์และความเสี่ยง ทำให้ไม่เกิดการแบ่งปันข้อมูล รวมถึงลักษณะการทำงานแบบนี้จึงทำให้จะมี ความร่วมมือต่อกันในเฉพาะช่วงเวลาที่ทำแผนเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนเกี่ยวกับทัศนคติของการ ทำงานในองค์กรที่เป็นองค์กรไทยในการทำงานนี้ยังไม่ค่อยความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน หลาย องค์กรจะมีการทำแผนปีละครั้งซึ่งการทบทวนแผนความเสี่ยงปีละ 1 ครั้ง ในสถานการณ์ปัจจุบันที่ ทุกธุรกิจมีความเสี่ยงที่มากในหลายด้านจึงทำให้การประเมินความเสี่ยงปีละ 1 ครั้งนั้นน้อยเกินไป นอกจากนี้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะเริ่มจากการที่ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งระบบการทำงานในการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันจะเน้นที่การประเมินความเสี่ยงทางด้าน การเงิน, ประเมินความเสี่ยงแบบ event base และการที่ทำตามข้อกำหนดจากหน่วยงานของรัฐ โดย การวางแผนความเสี่ยงในองค์กรไทยปัจจุบันส่วนใหญ่มักเน้นการวิเคราะห์จากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นเพื่อ คาดการณ์ในอนาคต แต่ในปัจจุบันการวิเคราะห์จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้อง

มีการนำเอาส่วนของการคาดการณ์ในอนาคตเข้าไปช่วยในการวางแผนจะทำให้ลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่มีบางองค์กรที่มีการดูแลห่วงโซ่อุปทานในการวางแผนกลยุทธ์และบริการความเสี่ยง

5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

เนื่องจากการสัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้เน้นผู้ที่ให้สัมภาษณ์จะเน้นไปทางองค์กรที่ทำธุรกิจด้านธนาคารและประกันภัยเป็นหลัก ทำให้ผลวิจัยครั้งนี้มีผลที่ไม่ครอบคลุมในกลุ่มภาคธุรกิจอื่น ๆ ในประเทศไทย เช่น อุตสาหกรรมทางการผลิตหรือ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น จึงทำให้งานวิจัยในครั้งนี้ยังไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนไม่มากเพียงพอ อาจได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

5.3 ข้อเสนอแนะ

องค์กรในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกัน โครงสร้างในการทำงานระหว่างฝ่ายของกลยุทธ์และฝ่ายความเสี่ยงมีลักษณะที่ขาดความสัมพันธ์กันระหว่างสายงาน ทำให้การทำงานระหว่าง 2 ฝ่ายนี้ยังขาดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ โดยการปรับโครงสร้างการทำงานให้มีการรวมทั้ง 2 แผนกเข้าด้วยกัน เนื่องจากจะช่วยให้การทำงานสามารถเกิดความร่วมมือกันได้มากขึ้น ทั้งในด้านการแบ่งปันข้อมูล รวมถึงการเสนอความคิดเห็นทั้งในการสร้างกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการวางกลยุทธ์ในปัจจุบันควรมีการพิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะทำการแข่งขันในการทำกำไรให้กับองค์กร

ในการที่ทำให้คนในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ทางองค์กรต้องมีการสร้างวัฒนธรรมทางด้านความเสี่ยงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความเคยชินเกี่ยวกับความเสี่ยงและกล้าที่จะรายงานประเด็นที่อาจส่งผลที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

บรรณานุกรม

- Graeme A. Riddell, Hedwig van Delden , Holger R. Maier , Aaron C. Zecchin (2020).
 Tomorrow’s disasters – Embedding foresight principles into disaster risk assessment and
 treatment. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 45 (2020) 101437
- Katayoun Jahangiri , Mohammad-Rahim Eivazi, Ardeshir Sayah Mofazali(2017). The role of
 Foresight in avoiding systematic failure of natural disaster risk management.
International Journal of Disaster Risk Reduction 21 (2017) 303–31
- Kalle Artturi Piirainen, Rafael A Gonzalez (2015). Theory of and within foresight – "What does a
 theory of foresight even mean? ". *Technological Forecasting and Social Change* ·
 March 2015
- Alper Alsan, M. Atilla Oner (2015). An integrated view of foresight: integrated foresight
 management mode
- Joseph M. Greenblott, Thomas O’Farrell, Robert Olson, and Beth Burchard .Strategic Foresight in
 the Federal Government: A Survey of Methods, Resources, and Institutional
 Arrangements. *World Futures Review* 2019, Vol. 11(3) 245 –266
- James P. Gavigan, Fabiana Scepolo .FOREN Foresight for Reginal Development Network (2000).
 A Practical Guide to Regional Foresight p12
- Siti Zaleha Abdul Rasid, Nargess Golshan, Mozhdah Mokhber, Gi-Gi Tan, Nor Aiza Mohd-Zamil.
 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, PERFORMANCE MEASUREMENT
 SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN MALAYSIAN
 PUBLIC LISTED FIRMS. *International Journal of Business and Society*, Vol. 18
 No. 2, 2017, 311-328
- การบริหารความเสี่ยง องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
<http://www.thai-science-museum.com/risk/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0>

%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87/%E0%B8%84%E0%B8%A7
 %E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8
 %A2%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%84%E0%B8%B3%E0
 %B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%84%
 E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1 (วันที่ค้นข้อมูล 25 กุมภาพันธ์ 2563)

Risk Management: The key process for ISO 27001 implementation [https://](https://www.acinfotec.com/2006/10/06/risk-management-the-key-process-for-iso-27001-implementation/)

www.acinfotec.com/2006/10/06/risk-management-the-key-process-for-iso-27001-implementation/ (วันที่ค้นข้อมูล 28 กุมภาพันธ์ 2563)

<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/enterprise-risk-management.html>

<https://www.pttgcgroup.com/th/sustainability/managing-sustainability/wealthy-economy/risk-and-crisis-management/risk-governance>

<http://investor.muangthaicap.com/storage/sustainability/corporate-governance/mtc-risk-management-th.pdf>

<https://reg7.pwa.co.th/kmr7/?p=378>

<https://www.isotoyou.com/index.php/article/447-iso27001-dis-what-change.html> (ISO/IEC20071)

https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Highlights/Basel3Article/Basel_III_Paper_15_Jun_2011.pdf (Basel III)

<https://www.masci.or.th/iso-31000-turning-risk-into-opportunities/> (ISO 31000)

<https://www.investopedia.com/terms/r/risk-control.asp>

<https://research.uci.edu/compliance/human-research-protections/irb-members/assessing-risks-and-benefits.html>

http://www.interfinn.com/training_risk_project_k_r_i.html (Risk indicator information)

<https://www.logicmanager.com/erm-software/2018/09/05/how-to-measure-your-enterprise-risk-management-effectiveness/> Meaningful Metrics: Measuring Enterprise Risk Management Performance

Steven Minsky | September 5, 2018

CGMA,(2013). Enterprise Risk Management (ERM). สืบค้นเมื่อวันที่ 02 พฤษภาคม 2563, จากเว็บไซต์

<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/enterprise-risk-management.html>



ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อใช้ในการค้นคว้าวิจัย
เรื่อง การคาดการณ์ในอนาคตและการบริหารความเสี่ยง
แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าวิจัยเพื่อศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ
สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

คำถามที่ใช้สัมภาษณ์

โครงสร้างคำถามในงานวิจัย เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามในเชิงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของงานและอายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ตำแหน่งการทำงาน :
2. ระยะเวลาประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนี้ :
3. เพศ :

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับหัวข้องานวิจัย การคาดการณ์สาเหตุที่ทำให้การวางแผนความเสี่ยงในองค์กรไม่ตระหนักถึงการนำการมองในอนาคตมาเป็นข้อมูลสนับสนุน

1. ลักษณะโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่ท่านทำอยู่เป็นอย่างไร ลักษณะความร่วมมือในการทำงานกันระหว่างฝ่ายความเสี่ยงและฝ่ายกลยุทธ์เป็นลักษณะใด
2. ปัจจุบันการวางแผนความเสี่ยงในองค์กรมีลักษณะและขั้นตอนในการวางแผนอย่างไร
3. การสืบค้นข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการระบุความเสี่ยงทำอย่างไร
4. การกำหนดประเด็นความเสี่ยงหลักขององค์กรปัจจุบันใช้วิธีการใด
5. ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของพนักงานกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้มีช่องทางใดบ้าง
6. องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าอย่างไร