



เอกสารเผยแพร่ความรู้ ข่าวสารการประกันคุณภาพการศึกษา และระบบบริหารงานคุณภาพ

จัดทำโดย งานประกันคุณภาพการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการบริหารงานคุณภาพ

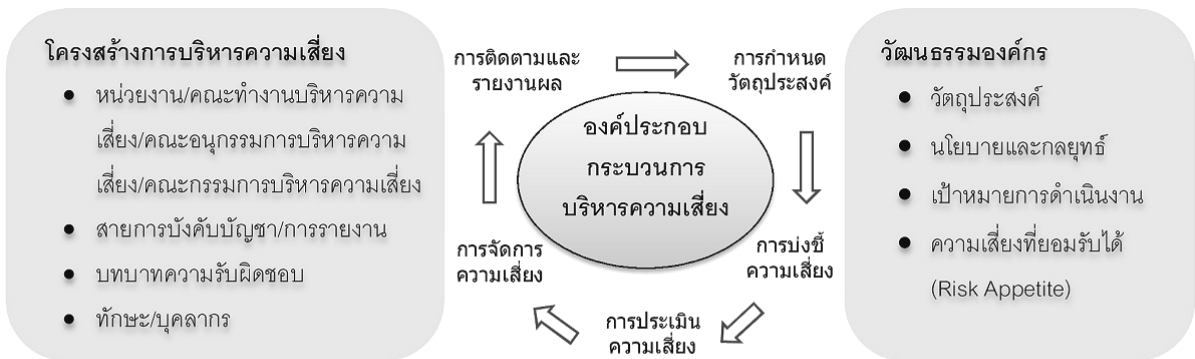
ฉบับที่ ๑๒ / ๒๕๖๑
ประจำเดือน ธันวาคม

เผยแพร่โดย งานประกันคุณภาพการศึกษา สวป.

ปัจจัยความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่

ความเสี่ยงระดับองค์กร คือ ความเสี่ยงระดับนโยบาย กลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกลยุทธ์องค์กรได้ โดยแนวทางบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจะช่วยระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร

ขณะเดียวกันเมื่อมีการดำเนินการตามแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์ระยะหนึ่งแล้ว กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีหน้าที่ติดตามความเสี่ยงต่าง ๆ ขององค์กรและสามารถส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อที่เป็นข้อมูลสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจได้ สำหรับแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรจัดทำขึ้น โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ โดยทั่วไปการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน ซึ่งมีการพิจารณาถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์องค์กร โดยประเมินวิเคราะห์เหตุการณ์ การคาดการณ์ การพยากรณ์เหตุการณ์หรือวิเคราะห์ความน่าจะเป็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมซึ่งใช้วิธีการที่เป็นเหตุเป็นผลเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพื่อประกอบการบ่งชี้และประเมินความรุนแรงของผลกระทบ รวมถึงการเฝ้าระวังติดตามความเสี่ยงและสื่อสารความเสี่ยงที่แฝงในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร สำหรับความเสี่ยงเกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงสามารถจำแนก ดังนี้



กรอบบริหารความเสี่ยงองค์กร

1. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยแหล่งที่มาความเสี่ยงทางกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อาทิ สถานะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยเศรษฐกิจ การเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน คือ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสนับสนุนการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี ประเภทความเสี่ยงปฏิบัติการ ได้แก่

• **ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk)** เป็นความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของบุคลากร รวมถึงความสามารถและจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอหรือมีความสามารถแต่ไม่ตรงกับลักษณะของงาน (Incompetency)
2. บุคลากรภายในองค์กรทุจริต (Fraud) เช่น การปลอมแปลงเอกสาร
3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (Inadequacy)

• **ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวหรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ แม้บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้มีความสามารถตรงลักษณะงาน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต แต่ความเสี่ยงอาจมีสาเหตุจากระบบการควบคุมภายในไม่ดีพอหรือไม่เหมาะสม (Internal Control Risk) เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไม่เหมาะสม กำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติไว้อย่างไม่ชัดเจน เป็นต้น สำหรับภาครัฐควรมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงกระบวนการที่มุ่งสร้างคุณค่าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานปฏิบัติงานที่กำหนดการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ อาจนำแนวคิดการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ โดยมีปัจจัยหลัก คือ วัตถุประสงค์การควบคุม ความคุ้มค่าการควบคุม ความทันการณ์ของการติดตาม ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

• **ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Technology Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครือข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

• **ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก (External)** เกิดจากสาเหตุภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือฐานะทางการเงินขององค์กร เช่น การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนอันเป็นเท็จ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การจ้างผู้บริการภายนอก และภัยธรรมชาติ เป็นต้น



หน้า ๖๓

