

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม

มีนาคม 2555

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม

มีนาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม

มีนาคม 2555

สิรินันtha จ้างพิพัฒน์นวกิจ. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า. ปรินญานินพนธ์ วศ.ม. (การจัดการทางวิศวกรรม).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม:
รองศาสตราจารย์ ธีรรัตน์ แต้วัฒนา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนากร คงสมบูรณ์

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กจำแนกตามกระบวนการผลิตซึ่งสามารถนำผลการสำรวจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในกระบวนการผลิตไปเป็นแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการผลิตรวมทั้งดำเนินการพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้กับกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการการวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์กับมาตรฐานของการประเมินที่สอดคล้องกับรูปแบบของความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อระบุ จัดลำดับและประเมินความเสี่ยงให้เกิดการปฏิบัติของการลดความเสี่ยงภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภายใต้นโยบายองค์กร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาความเสี่ยงที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กซึ่งจากผลการสำรวจข้อมูลทำให้สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมีด้วยกัน 11 ประการ คือความต่อเนื่องของธุรกิจ, บุคลากร, ข้อมูล, IT, วิธีการทำงาน, ระบบความควบคุม, เทคโนโลยีด้านการผลิต, การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร, วัตถุดิบสำหรับการผลิต, ปัจจัยภายนอก และแผนภูมิคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลในลักษณะของแบบสอบถามการประเมินหาประสิทธิภาพความตรงของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิผลทางด้านความพึงพอใจของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เครื่องมือในการเก็บผลข้อมูลด้วยแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่าเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นแบบสอบถามที่ดี หรือ มีคุณภาพ แล้วจึงนำเอาผลการประเมินมาจัดทำและพัฒนาเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กที่มีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิตและเป็นกรอบแนวทางให้กับพนักงานภายในองค์กรนำไปถือปฏิบัติ

DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT MODEL FOR METAL CUTTING MACHINE
INDUSTRY



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Engineering Degree in Management Engineering
at Srinakharinwirot University

March 2012

Sirinanta Jangpipatnavakit. (2012). *Development of risk management model for metal cutting machine industry*. Dissertation, M.Eng. (Master of Engineering). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Thanarat Taewattana, Asst. Prof. Dr. Thanadol Kongsomboon.

The research is to study a risk in the process of metal cutting machine industry can be obtained to study the impact analysis and risk assessment process. As well as the development model and risk management manual of process. For the purpose of management analysis for risk assessment can continue and lead to risk management, timely standards of evaluation in line with the format of the risks facing enterprise to identify, prioritize and evaluate the risks to occur implementation to a level acceptable by the organization. Improve risk management manual in accordance with the guidelines of corporate policies under administration.

The researcher was conducted to study the risk factors that affect the process of metal cutting machine industry, which results from the survey data to conclude that the factors that affect the production of the metal cutting machine industry, by risk factor's 11 ways so that Business Continuity, Personal, Information, IT, Operational, Control, Technology, Management, Raw materials for production, External Factors and Quality Flowchart. Data were collected in a questionnaire to evaluate the validity and effectiveness of risk management to the satisfaction of your risk management. Then coupled with the reliability test in the collection of data queries scale to prove that it is a good or quality, to bring the assessment to establish and development of risk management model for metal cutting machine industry guide with the appropriate risk management process and a framework for employees within the organization to comply.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า
ของ
สิรินันtha จ่างพิพัฒน์นวกิจ

ได้อนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางวิศวกรรม
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่ เดือน พ.ศ. 25.....

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ธนรัตน์ แต้ววัฒนา)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นำคุณ ศรีสนิท)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาตล คงสมบูรณ์)

(รองศาสตราจารย์ ธนรัตน์ แต้ววัฒนา)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาตล คงสมบูรณ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วชิระ จงบุรี)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ธนรัตน์ แต้ววัฒนา ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. ธนาตล คงสมบูรณ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ท่านทั้งสองได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้
ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ ข้อคิดเห็น ในการทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน ตลอดจนแก้ไข ปรับปรุง
ข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้ได้ปริญญานิพนธ์ที่มีความสมบูรณ์และมีคุณค่าชิ้นมาก ผู้วิจัยจึงขอกราบ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นาคคุณ ศรีสนธิที่เป็นคณะกรรมการในการสอบ
ปริญญานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วชิระ จงบุรี ที่เป็นคณะกรรมการในการสอบปริญญานิพนธ์
ในการให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอขอบคุณ คุณสุรินทร์ นาถา ที่ปรึกษาด้านการจัดการคุณภาพและผู้สอบอิสระ TUV
Rheinland, BSI และ PJR , คุณนพวรรณ พลันสังเกตุ หัวหน้าฝ่ายแผนธุรกิจและการตลาด การไฟฟ้า
ส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ภาควิชาวิศวกรรม
อุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ท่าน รวมทั้งคณะผู้บริหารและพนักงาน บริษัท ไชติค
ประเทศไทย จำกัด ทุกท่านที่ให้ความสนับสนุน คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และการให้ความร่วมมือเป็น
อย่างดีในการดำเนินการเก็บข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการประเมินประสิทธิภาพและประเมิน
ความพึงพอใจของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่าง
ยิ่ง

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตปริญญาโทสาขาการจัดการทางวิศวกรรมเอกการจัดการโลจิสติกส์
ปีการศึกษา 2551 ที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้ และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกและบูชาพระคุณของ พ่อ
แม่ บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยและให้การสนับสนุน
ช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา

สิรินันทา จ่างพิพัฒน์นวกิจ

สารบัญ

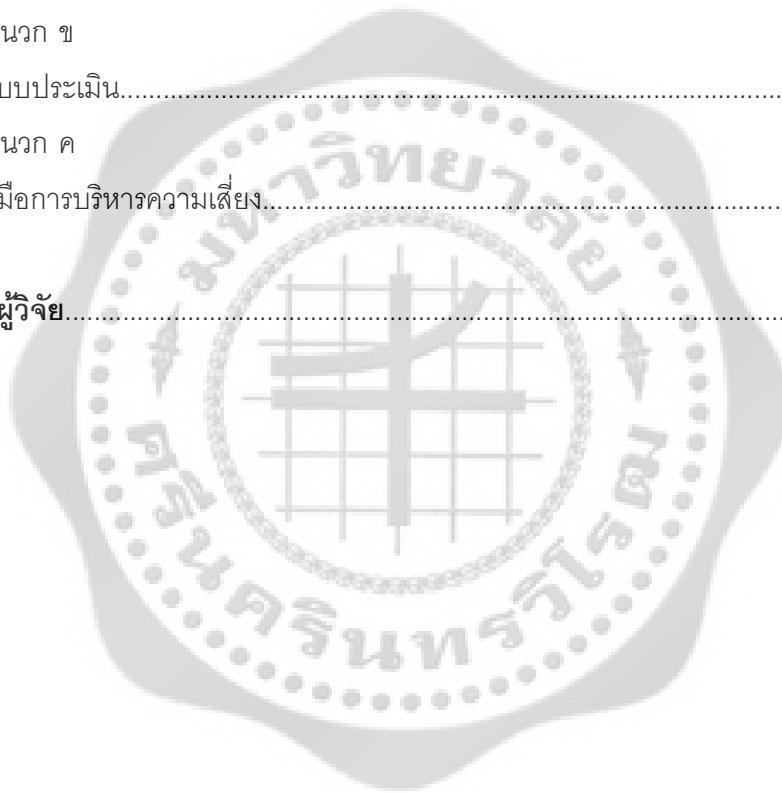
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	9
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	11
องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง.....	15
ปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง.....	20
ระบบบริหารความเสี่ยง.....	24
ปัจจัยที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงสำเร็จ.....	25
แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	25
ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน.....	28
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลของการบริหารความเสี่ยง.....	31
การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000.....	31
การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO.....	39
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวิจัย.....	61
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย(Validity).....	61
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
งานวิจัยและบทความต่างประเทศ.....	68

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยและบทความในประเทศ.....	70
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	75
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า	76
แบบประเมินประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือความเสี่ยง.....	80
แบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	81
การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม.....	86
ผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	91
ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	94
ผลของรูปแบบ (model) ที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิต- เครื่องตัดเหล็ก.....	95
คำอธิบายความหมายขั้นตอนผลของรูปแบบ (model) การบริหารความเสี่ยง- อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก.....	96
ผลการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	99
ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	99
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
อภิปรายผล.....	104
ข้อเสนอแนะ.....	105

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	112
ภาคผนวก ก	
อนุเคราะห์.....	114
ภาคผนวก ข	
แบบประเมิน.....	118
ภาคผนวก ค	
คู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	128
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	180



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เกณฑ์การประเมินการให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบ.....	17
2 ระดับการประเมินความเสี่ยง.....	18
3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง.....	18
4 แผงผังความถี่และความรุนแรง.....	27
5 ตัวอย่างตารางความเสี่ยง.....	50
6 การแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง	55
7 คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	60
8 เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง.....	77
9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับอายุ.....	86
10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามเพศ.....	87
11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	87
12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	88
13 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าจำแนกตามระดับอายุ.....	89
14 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามเพศ.....	89
15 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
16 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	90
17 แสดงค่าเฉลี่ยตรวจสอบความตรงหัวข้อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	91
18 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจหัวข้อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง.....	94

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง.....	12
3 องค์ประกอบความเสี่ยง.....	15
4 แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill).....	17
5 การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง.....	19
6 Risk Management Process.....	20
7 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ.....	24
8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	33
9 กรอบการบริหารความเสี่ยง.....	34
10 เหตุแห่งความเสี่ยง.....	41
11 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง.....	44
12 แผนภาพความเสี่ยงและตารางความเสี่ยง.....	49
13 แผนภาพปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง.....	51
14 มุมมองจากการมองการบริหารความเสี่ยง.....	58
15 แผนภาพแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายการผลิต.....	76
16 Model การบริหารความเสี่ยงอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก.....	95

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจโลกและความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้ธุรกิจและองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบในทุกภาคส่วน นอกเหนือจากประเด็นการปรับลดอัตราการผลิต การปรับอัตราการเงินเติบโตของยอดขาย พืชจากสภาวะทางเศรษฐกิจ การเงินและความไม่มั่นคงทางการเมืองล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งยากจะควบคุมได้

อีกทั้งในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ การบริหารจัดการองค์กรประเภทใดก็ตามให้บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องมีการเผชิญกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กร เมื่อองค์กรใดมีความเสี่ยงเกิดขึ้นย่อมนำไปสู่ผลเสียหรือความสูญเสียต่อองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องเข้าใจประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับ และทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดโอกาสหรือขนาดของความสูญเสียจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และยังส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กรด้วย

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับล่าง โดยธรรมชาติการบริหารความเสี่ยงนั้นเหมือนเป็นภาพลบนคนมักต่อต้าน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจภารกิจ และมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบขึ้นเฉพาะ เพื่อทำการวิเคราะห์ ระบุจัดลำดับและประเมินความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อการบริหารจัดการเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน ทำเป็นประจำและทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยเน้นแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่เสริมสร้างการป้องกันและการขยายคุณค่าของผู้เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอนเหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลทางลบหรือทางบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร(วร สุนทรายุทธ. 2550: 194)

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเรา และความเสี่ยงมักอยู่คู่กับทุกๆ องค์กรเสมอ ทุกๆ การกระทำและการตัดสินใจ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างราบรื่น เนื่องจากต้องเผชิญกับอุปสรรคขวากหนามมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไปซึ่งอาจกล่าวได้ว่าอุปสรรคขวากหนามเหล่านั้นก็คือความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงคือปัจจัยที่อาจขัดขวางความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของคนใดคนหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่ให้เป็นไปตามที่คาดหวัง(ชัยเสฏฐ์ พรหม

ศรี. 2550) ความเสี่ยงเป็นโอกาสที่อาจจะประสบเมื่อไหร่เวลาใดก็ได้ กระบวนการจัดการความเสี่ยงย่อมจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกหนทางที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดไปดำเนินการซึ่งนั่นก็หมายความว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้นมีโอกาสสูงที่สุดที่จะบรรลุตามนั้น(สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. 2550: ออนไลน์) ถ้าเปรียบเทียบของการเกิดความเสี่ยงก็มีด้วยกัน 2 ด้าน คือ มีทั้งด้านบวกและด้านลบแล้วแต่ว่าองค์กรนั้นจะสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสหรือจะพลิกวิกฤตให้เป็นความผิดพลาดที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวและความเสียหายที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงและผลของความเสี่ยงก็ส่งผลกระทบโดยตรงด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มาจากขั้นตอนในกระบวนการทางการผลิตซึ่งเป็นผลในแง่ลบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ณ ปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่ต้องมีการจัดการด้านคุณภาพภายในองค์กรให้ทันต่อการปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการของกระบวนการผลิตเพื่อนำหลักการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเป็นกลไกขับเคลื่อนของการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต ที่มาจากการขาดกระบวนการที่ดีในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน จึงทำให้องค์กรไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้เนื่องจากยังขาดหลักเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน แนวทางการแก้ปัญหา ผู้ชำนาญการบริหารความเสี่ยง แผนบริหารที่เป็นแม่บท รวมถึงผู้ประเมินและผู้ติดตามการควบคุมภายใน ก็ยังไม่ชัดเจนถึงแม้จะมีนโยบายให้ปฏิบัติตาม ทั้งนี้สืบเนื่องจากไม่มีคู่มือกำหนดมาตรฐานหรือแม่บทที่ระบุถึงกรอบการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการป้องกัน การระบุจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อใช้ในการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อกระบวนการทางการผลิตในภายอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก ถึงแม้ว่าภายในองค์กรจะมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับไม่ได้แล้วก็ตามด้วยวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิต การปรับเปลี่ยนผังการทำงาน(Layout) เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาตรฐานแล้วก็ตามแต่การประเมินหรือการแก้ปัญหารiskความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข ซ้ำยังเกิดขึ้นซ้ำเดิมอยู่บ่อยครั้ง การขาดกระบวนการหาระดับโอกาสของความเสี่ยงและผลกระทบรวมถึงการติดตามผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงไม่มีความต่อเนื่องและไม่มีการทบทวนหรือข้อกำหนดที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีเหตุผลมาจากการที่ภายในองค์กรยังขาดระบบของการบริหารความเสี่ยง ขาดหลักการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและมีความคลุมเครือ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงในองค์กรขาดเสถียรภาพด้านความต่อเนื่องในการติดตามผลของการแก้ปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงด้วยวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ขาดหลักปฏิบัติที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันตามที่องค์กรกำหนดขึ้นและไม่ได้อ้างอิงเอกสารหรือได้รับการรับรองจากสถาบันมาตรฐานระดับสากลทั้งสิ้น จึงเป็นที่มาของการจัดทำคู่มือเพื่อการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการออกแบบรูปแบบเกณฑ์การประเมิน, การ

ระดับความเสี่ยง, การวิเคราะห์, การจัดลำดับความเสี่ยง ดังนั้นการจะสร้างคุณภาพมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยการลดความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิตให้ได้ประสิทธิภาพ สมาชิกภายในองค์กรจึงควรนำหลักการและข้อปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในคู่มือในด้านทฤษฎีนำไปปฏิบัติและทำควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ถ้าหากไม่มีการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับพื้นฐานที่สามารถช่วยให้ระบบการผลิตอยู่ในระดับมาตรฐานได้แล้ว ผลดังกล่าวอาจทำให้องค์กรต้องทำการแก้ไขหรือต้องดำเนินการลดความเสี่ยงที่ต้องควบคุมให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับและต้องเป็น การตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่ถูกต้องและเหมาะสมกับหลักการประเมินโดยไม่เปล่าประโยชน์ อย่างเช่น การตัดสินใจเลือกที่จะลดความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าก่อน การเลือกลดความ เสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงก่อน เนื่องจากขาดความเข้าใจผลของการประเมินที่ได้จากแผนผัง ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความ เสียหายในด้านต่างๆ ได้ เช่น ด้านความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์และความน่าเชื่อถือที่มีต่อองค์กร และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรจึงต้องอาศัยความร่วมมือจาก คนทุกคนภายในองค์กรที่จะเป็นตัวช่วยขับเคลื่อนกลไกของการบริหารความเสี่ยง ในด้านการตอบรับ และตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมโดยมีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ ตรวจสอบและติดตามผลของการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งควรจะเป็นหน่วยงานที่มีส่วน เกี่ยวข้องทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญหรือสนใจที่จะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการ แก้ปัญหาขององค์กร ให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรให้ความร่วมมือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการบริหารความ เสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ โดยที่พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับ ประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญกับมาตรฐานของการประเมินที่สอดคล้องกับรูปแบบของความ เสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อระบุ, จัดลำดับและประเมินความเสี่ยงให้เกิดการปฏิบัติของการลดความ เสี่ยงภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการตรวจสอบภายในด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงในกระบวนการ ทางการผลิตนั้นเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ที่ เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงานทุกคนตระหนัก ถึงการมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกด้วย

คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า(CNC) จึงเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้พนักงานภายในองค์กรนำไปถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และมีการปรับปรุงคู่มือให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภายในนโยบายองค์กร

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก มาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก
2. เพื่อศึกษาความเสี่ยงและปัจจัยในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก

ความสำคัญของการวิจัย

1. จากการศึกษาความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก จำแนกตามกระบวนการผลิตสามารถนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการผลิต
2. ดำเนินการพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้กับกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการการวิเคราะห์ เพื่อการประเมินความเสี่ยงทำได้อย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ดำเนินการศึกษารiskในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำตารางการระบุชนิดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นที่ประเมินคะแนนความรุนแรงหรือผลกระทบความเสี่ยง และคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
2. ดำเนินการพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการผลิตภายในองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ(Model) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา
2. ความเสี่ยง(Risk) หมายถึง 1. ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ 2. โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ 3. การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลทั้งทางด้านบวกและลบแก่หน่วยงานและองค์กร 4. บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับไหว
3. การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติตามเหล่านั้นแล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ความเสี่ยงที่พึงประสงค์ (Risk Appetite) หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรปรารถนาในเกิดน้อยที่สุดหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วองค์กรสามารถยอมรับถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นได้
5. ความเสี่ยงที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับ (Risk Tolerance) หมายถึง ความเสี่ยงหนึ่งที่องค์กรจะต้องทำการตั้งไว้ตั้งแต่การดำเนินธุรกรรมต่างๆ หรือความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรสามารถรับได้ตามที่ตั้งไว้ใน Risk Appetite ที่องค์กรเลือกไว้ตั้งแต่แรก
6. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง กระบวนการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร
7. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง โอกาสหรือความถี่(Frequency) ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่นี้กำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของรายการความเสี่ยงและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร
8. ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์นั้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของผลกระทบจะกำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของความเสี่ยงและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร
9. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง องค์กรนั้นต้องทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าจะมีโอกาสในการเกิดขึ้นเท่าใดเพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้ถูกต้อง
10. การสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning) หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการของการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง

11. การติดตามสอบทาน (Monitoring & Review) หมายถึง การศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ว่าประสบความสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงและเป็นไปตามแผนหรือไม่

12. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดปัญหาลุกลาม ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาต่อองค์กรในอนาคต

13. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่อย่างเป็นระบบเพื่อพิจารณาหรือกำหนดว่าเหตุการณ์นั้นๆ จะเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด และขนาดความรุนแรงของเหตุการณ์นั้นๆ

14. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่มาจากปัจจัยภายนอกองค์กรไม่สามารถควบคุมได้

15. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเอง

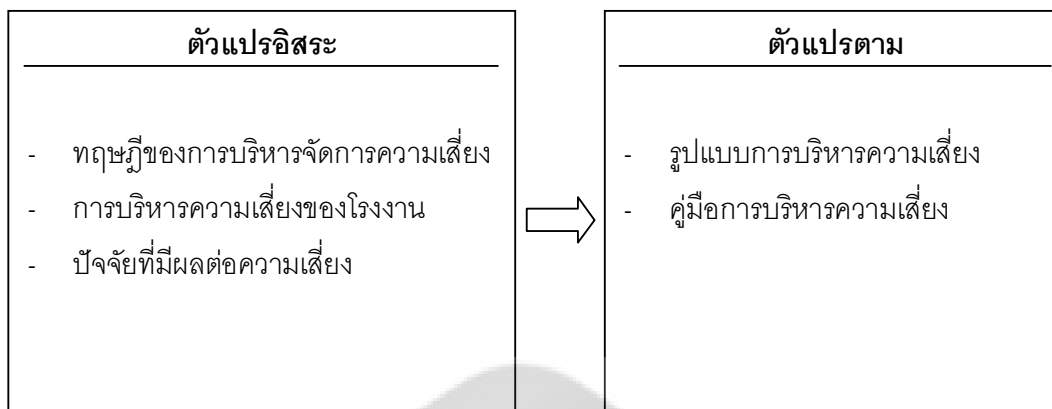
16. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการดำเนินการ

17. ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มาจากกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้

18. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุมิติประสงคที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

19. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยระบบไฟฟ้าในย่านอุตสาหกรรมนวนคร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง
4. ระบบบริหารความเสี่ยง
5. ปัจจัยที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงสำเร็จ
6. แนวทางสู่การปฏิบัติ
7. ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน

ตอนที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลของการบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน ISO 31000
2. การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO

ตอนที่ 3 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวิจัย

1. ความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (Validity)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยต่างประเทศ
2. งานวิจัยในประเทศ

ตอนที่ 1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือการไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสเกิดของเหตุการณ์ในอนาคตและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินธุรกิจจะประสบความสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การตรวจพบ (Detection) และการแก้ไข (Correction)

การไฟฟ้านครหลวง (2553) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการ ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้ผลเสียของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม(Enterprise Wide Risk Management) คือ การบริหาร ความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนธุรกิจ วัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร
2. พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และความต้องการ ของผู้มีส่วนได้เสีย
3. มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิด ขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

4. ได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน (2546 : 4) ให้ความหมายของความเสี่ยง คือ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรืออาจหมายถึงโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งมีผลกระทบทำให้การทำงานขององค์กรเกิดความผิดพลาด เสียหาย รั่วไหล สูญเปล่าและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เบี่ยงเบนไป

พิชิต เทพวรรณ (เจริญ เจริญวัลย์, 2546: 7; อ้างอิงจาก พิชิต เทพวรรณ, 2548. วารสารมหาวิทยาลัยคิสเตียน. หน้า 25) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะมีการดำเนินงานที่ขาดทุนหรือไม่สามารถดำเนินให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่คาดไว้

พิชิต เทพวรรณ (สมหมาย ปฐมวิชัยวัฒน์ และคณะ, 2547: 58; อ้างอิงจาก พิชิต เทพวรรณ, 2548. วารสารมหาวิทยาลัยคิสเตียน. หน้า 25) ได้ให้นิยามว่า โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือกรณีอื่นเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ทำให้เกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงในสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือหลายสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าอาจจะมีผลกระทบทำให้เกิดความเสียหาย หรือเป็นภัยต่อการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กร ชุมชน โดยเฉพาะต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ และความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ชุมชน หรือผลการดำเนินงานแตกต่างจากแผนงานที่ได้วางไว้

พิชิต เทพวรรณ (จอร์จ. George, 2003: 4; อ้างอิงจาก พิชิต เทพวรรณ, 2548. วารสารมหาวิทยาลัยคิสเตียน. หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (risk management) ว่าเป็นกระบวนการค้นหาวัดชี้ความเสี่ยงและสามารถป้องกันและกำจัดความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญซึ่งเป็นกระบวนการที่ธุรกิจจะต้องใช้ความพยายามหรือความสามารถเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

พิชิต เทพวรรณ (มาร์ค. Mark, 2002: 43; อ้างอิงจาก พิชิต เทพวรรณ, 2548. วารสารมหาวิทยาลัยคิสเตียน. หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารในการขจัดหรือลดความเสียหายจากการดำเนินงาน และเพื่อป้องกันไม่ให้อุบัติภัยทรัพย์สินของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงเป็นหลักการหรือเป็นระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดและกำจัดความเสี่ยงที่ธุรกิจประสบ

จากความหมายของความเสี่ยงและความหมายของความเสี่ยงข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นโอกาสที่อาจเกิดสถานการณ์ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบริหารให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องค้นหา

และป้องกันกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้องค์กรสูญเสียทรัพยากร และองค์กรสามารถดำเนินงานได้เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยแนวทางดังกล่าวคือการบริหารความเสี่ยง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายของคุณภาพ (Quality)

ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Juran. 1964; อ้างอิงจาก Gotoknow. 2551: ออนไลน์) การเป็นไปตามความต้องการ หรือสอดคล้องกับข้อกำหนด (Crosby. 1979; อ้างอิงจาก Gotoknow. 2551: ออนไลน์) คุณภาพของการออกแบบและความสอดคล้องในการดำเนินงาน ที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่เจ้าของผลงาน (Deming. 1940; อ้างอิงจาก Gotoknow. 2551: ออนไลน์) การประหยัดที่สุด มีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Ishikawa. 1985; อ้างอิงจาก Gotoknow. 2551: ออนไลน์) สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขด้านการใช้งาน และราคาของลูกค้า (Feigenbaum. 1961) หรือมาตรฐาน ผลงาน ประสิทธิภาพ และความพอใจ (ทิพวรรณ. 2547; อ้างอิงจาก Gotoknow. 2551: ออนไลน์)

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวมาจะเห็นว่าคุณภาพเป็นคำที่มีความหมายเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี สามารถสรุปความสอดคล้องของความหมายได้ 3 ด้าน คือ การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด การสร้างความพอใจให้ลูกค้า และด้านต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

หากพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพสามารถจะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

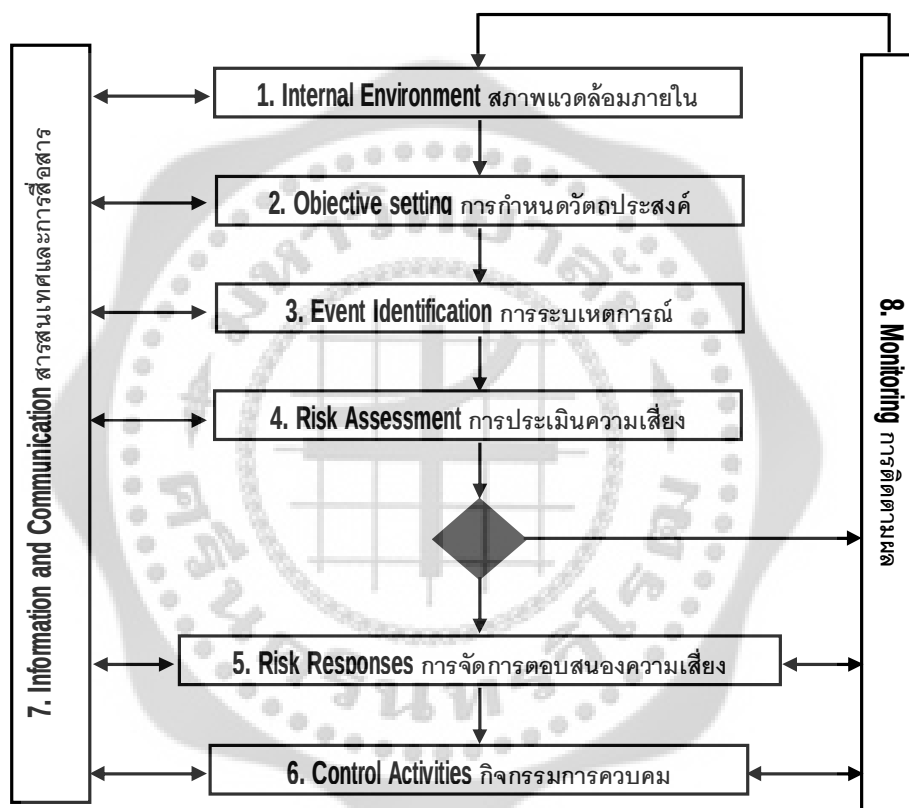
2.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน คือ สมรรถนะ ลักษณะเฉพาะ ความเชื่อถือได้ ความสอดคล้องตามที่กำหนด ความทนทาน ความสามารถในการให้บริการ ความสวยงาม และการรับรู้คุณภาพหรือชื่อเสียงของสินค้า

2.1.2 คุณภาพของงานบริการ ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 10 ด้าน คือ ความเชื่อถือได้ การตอบสนองความต้องการ ความสามารถ การเข้าถึงได้ ความสุภาพ การติดต่อสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความเข้าใจลูกค้า และสามารถรู้สึกได้ในบริการ

นอกจากการกำหนดแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์แล้วคุณภาพจำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพ คือ มีกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงาน และสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ การเตรียมระบบการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินการ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินผล

ความสำคัญของคุณภาพที่มีต่อธุรกิจหรือองค์กร คือ ด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านกำไรขององค์กร ด้านความไว้วางใจต่อองค์กรและการชื่อเสียงของประเทศ

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้ คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : องค์ประกอบ ERM-COSO, 2004 (Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

2.2 การเสี่ยง หมายถึง “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุ วัตถุประสงค์” ภาษาง่ายๆ “ความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันองค์กรจากการบรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่เรากำลังทำเป็นประจำเรียกว่า

Operational Risk ทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ทางด้านการแข่งขัน (Competitive) ทั้งหมดอยู่ที่ว่า อะไรเป็นวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์อยู่ที่เรากำหนดว่าเราจะสนใจเรื่องอะไร เวลาปกติของการทำแผนเราจะดูที่เรื่องของความประสบความสำเร็จ หากดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่อง ถ้าจะไม่สำเร็จอะไรคือ ตัวขวาง โดยเรามีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่าย 5 ข้อ ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning)
5. การติดตามสอบทาน (Monitoring & Review)

โดยทั่วไปแล้ว แหล่งที่มาของปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) และปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) โดยปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Change) ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic Condition) กฎหมายและกฎระเบียบราชการ (Laws and Regulations) เสถียรภาพของรัฐบาล (Government Stability) สภาวะการแข่งขัน (Competitive Condition) ตลาดเงินและตลาดทุน (Money and Capital Markets) ตลาดซื้อขายและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Market) ตลาดแรงงาน (Labor Market) ธรรมาภิบาล (Governance) และเหตุการณ์ร้ายแรง (Catastrophe) ขณะที่ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน (Operating Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk) และความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่บางเหตุการณ์อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในด้านการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง (Residual Risk) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) จะให้การประมาณการโอกาสของความสูญเสีย โดยมุ่งพิจารณาไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคุกคาม (Threats) ความไม่มั่นคง (Vulnerabilities) และการควบคุม (Controls) ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ขณะที่การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) จะมีองค์ประกอบ

พื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและแนวโน้มของของความเสี่ยงที่จะได้รับถ้าเหตุการณ์เกิดขึ้น (ผลกระทบ) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบอาจจะกำหนดระดับคะแนนของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจากตารางคะแนนสำเร็จรูปที่กำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่ หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือระดับความรุนแรงต่อมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กร

เมื่อสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้แล้ว แนวทางต่อไปคือการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งก็มีหลายวิธีที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance or Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยง
- การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction or Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสหรือความเป็นได้ที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing or Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance or Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับได้ จึงต้องยกเลิกการทำกิจกรรม/ โครงการนั้นไป

2.3 การจัดระดับความเสี่ยง

ก1	ก2
เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้นส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยๆ	เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้นส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กร เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย แต่มีโอกาในการเกิดไม่บ่อย
ข1	ข2
เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่รุนแรงในระยะต้น แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย	เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่ชัดเจน แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสในการเกิดไม่บ่อย

3. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบความเสี่ยง

ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

3.1 ลักษณะของความเสี่ยงอาจจะแบ่งได้เป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่

3.1.1 Strategic Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง และลูกค้า

3.1.2 Operational Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการ เทคโนโลยีและคนในองค์กร

3.1.3 Financial Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของ อัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ข้อมูลและเอกสารทางการเงินและการบัญชี เป็นต้น

3.1.4 Compliance Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกิดขึ้นจากการไม่สามารถปฏิบัติตามก้นระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน

3.1.5 Hazard Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและการก่อการร้าย

ปัจจัยอันตรายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (Hazard Factor) สิ่งแวดล้อม อุปกรณ์ และคน จำลองสถานการณ์ ตัวอย่างเปรียบเทียบกับแบบ model ทำให้เราสามารถดูแต่ละปัจจัยที่เป็นอันตราย ดังรูปที่ 1 ปริมาณเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ยิ่งมาก ระดับ "น้ำหนักอันตราย" ก็ยิ่งสูง

3.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

3.2.1 การประเมินความเสี่ยง

3.2.1.1 ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการ
บรรลุมิติประสงค์

3.2.1.2 การประเมินความเสี่ยง 2 ด้าน :

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)
- ผลกระทบ (Impact)

3.2.1.3 เพื่อวัดระดับ/จัดลำดับ ความเสี่ยง : ระดับสูง ระดับปานกลาง และ
ระดับต่ำ

3.2.1.4 สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

3.2.1.5 เป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป (Inherent Risk) และ ความ
เสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

3.2.2 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

3.2.1.1 ประเมินระดับการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่
ยอมรับไว้เป็น 5 ระดับ

ระดับคะแนนที่	1	การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
ระดับคะแนนที่	2	การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
ระดับคะแนนที่	3	การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการ บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
ระดับคะแนนที่	4	การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
ระดับคะแนนที่	5	การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมที่นำไปสู่การ สร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation)

ตาราง 1 เกณฑ์การประเมินการให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบ

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับคะแนน
โอกาสเกิดน้อยที่สุด	รุนแรงน้อยที่สุด	1
โอกาสเกิดน้อย	รุนแรงน้อย	2
โอกาสเกิดปานกลาง	รุนแรงปานกลาง	3
โอกาสเกิดมาก	รุนแรงมาก	4
โอกาสเกิดมากที่สุด	รุนแรงมากที่สุด	5

ที่มา: www.center.prd.go.th. 2553: ออนไลน์

3.2.1.2 กำหนดระดับการประเมินและค่าน้ำหนักของผลกระทบหรือโอกาส

แต่ละระดับ

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill)

ผลกระทบของความเสี่ยง Ability Personal	สูงมาก Very High	5	Moderate	High	High	Very High	Very High
	สูง High	4	Moderate	Moderate	High	High	Very High
	ปานกลาง Moderate	3	Moderate	Moderate	Moderate	High	High
	ต่ำ Low	2	Low	Moderate	Moderate	Moderate	High
	น้อยมาก Very Low	1	Low	Low	Moderate	Moderate	Moderate
		1	2	3	4	5	
		น้อยมาก Very Low	ต่ำ Low	ปานกลาง Moderate	สูง High	สูงมาก Very High	

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)

ภาพประกอบ 4 แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill)

ที่มา: www.itgthailand.com. 2553: ออนไลน์

3.2.1.3 กำหนดช่วงระยะเวลาที่ต้องการประเมิน (Internal Audit 3 เดือน /

ครึ่ง)

3.2.1.4 กำหนดระดับหรือเกณฑ์ความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อให้ค่า

คะแนนความเสี่ยง

ตาราง 2 ระดับการประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ Low	1-3	 เขียว	Acceptable or Limited Focus - ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม Tolerable but caution or Management Discretion/Medium Risk
ปานกลาง Moderate	4-9	 เหลือง	- ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ Intolerable or Attention Required/High Risk
ปานกลาง Moderate	10-16	 ส้ม	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป Intolerable or Immediate Attention Required/High Risk
สูงมาก Very High	17-25	 แดง	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (เช่น การหยุดดำเนินการทางกระบวนการผลิต)

ที่มา: www.itgthailand.com. 2553: ออนไลน์

ตาราง 3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

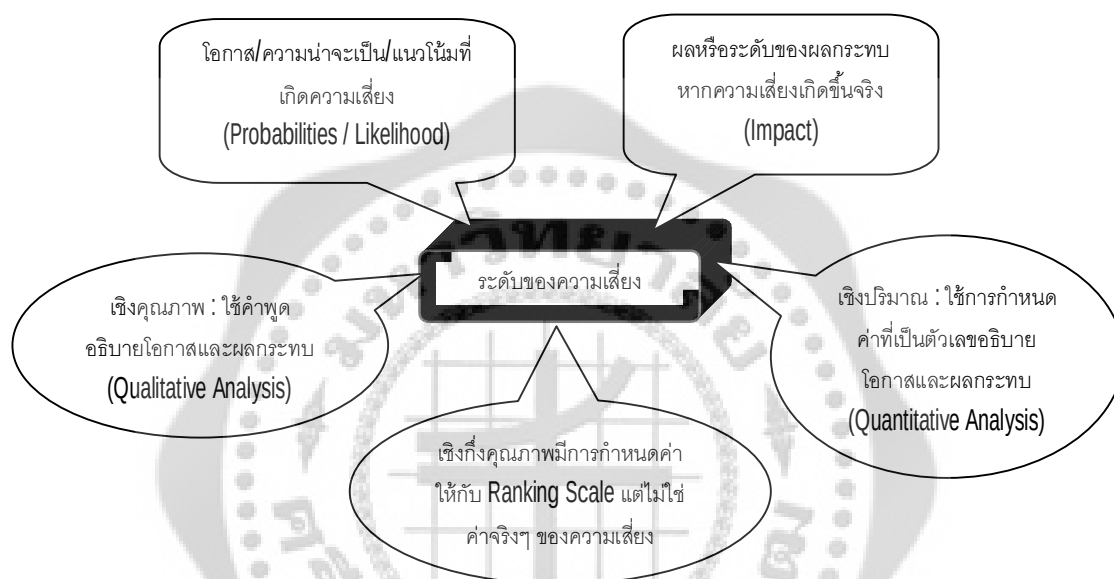
ความเสี่ยงโดยรวม	ผลลัพธ์ = โอกาส + ผลกระทบ	ความหมาย
สูงมาก	8-10	จำเป็นต้องพิจารณากำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน
สูง	5-7	ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	4-5	พอยอมรับได้โดยอาจพิจารณากำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็น
ต่ำ	1-3	มีโอกาที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำและ/หรือหากเกิดความเสี่ยงขึ้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารอุปมาของการดำเนินงานมากนัก

ที่มา: www.center.prd.go.th. 2553: ออนไลน์

3.2.1.5 จัดทำตารางโดยระบุข้อมูลของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจากฐานข้อมูลของหน่วยงานเพื่อให้ค่าคะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนด

- Risk Identification Sheet
- Risk Prioritization Sheet

3.2.1.6 สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามส่วนงานในมุมมองแต่ละด้านในแต่ละปัจจัยที่กำหนดการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง



ภาพประกอบ 5 การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. 2553: ออนไลน์

3.2.1.7 การติดตามและการสอบทาน เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่ยง ที่สมบูรณ์ เราจำเป็นจะต้องติดตามผลหลังจากการดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูแผน จัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนด ข้อมูลที่ต้องติดตาม, จัดทำและกำหนดความถี่เพื่อสอบทานรายวัน รายเดือน ทุก 3 เดือน หรือ ทุกปี เป็นต้น

3.3 การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

3.3.1 การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)

3.3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) & การจัดลำดับของความเสี่ยง (Risk Prioritization)

ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียและผลกระทบผ่านการวิเคราะห์ห่วงจรของผลสะท้อนกลับ

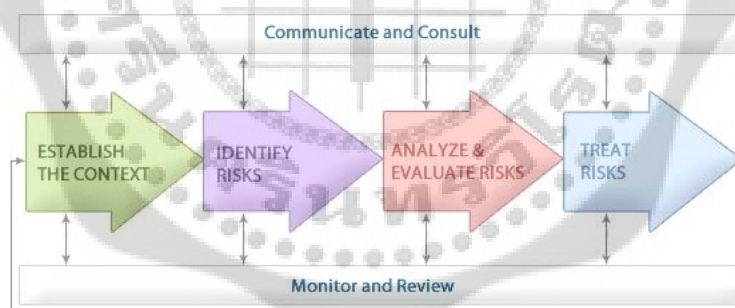
3.3.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) ในการกำหนดความเสี่ยงเชิงปริมาณจากระบบพลวัตก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ 2 ประการคือ เกิดการคาดการณ์ในแนวกว้าง และการคาดการณ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.3.5 การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Response Planning) สถานการณ์

จำลองจากระบบพลวัตเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสามารถตอบสนองความเสี่ยงอย่างได้ผลประโยชน์สำคัญของระบบพลวัตคือ ช่วยสนับสนุนการทดสอบ การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ยู่ยากซับซ้อน ได้ ผลตอบสนองที่สามารถระบุโอกาสการตอบสนองความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลทำให้เข้าใจสาเหตุของความเสียหายและนำไปสู่การวางแผนจัดการความเสี่ยงหรือการแก้ไข

3.3.6 การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control)

ระบบพลวัตยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามความเสี่ยงและการควบคุม ช่วยให้สามารถระบุสัญญาณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงยังสามารถตรวจติดตามและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานได้



ภาพประกอบ 6 Risk Management Process

ที่มา: www.iso9001.net.au/risk_management.php. 2553: ออนไลน์

3.4 ปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

3.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การกำหนดและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องหรือ
เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน และโอกาสในการประสบความสำเร็จของธุรกิจธนาคารได้

การบริหารและลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่ง มาโดยตลอด จึงกำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจประจำปีมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกับสายบริหารความเสี่ยง ในการพิจารณากลับกรองอย่างถี่ถ้วน มีการทำ **SWOT Analysis** อย่างรัดกุมเพื่อให้มั่นใจว่าแผนและเป้าหมายธุรกิจสามารถบรรลุ

ผลสำเร็จได้ ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการธนาคารมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนและเป้าหมายอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ หลังจากที่ได้เริ่มมีการดำเนินการตามแผน คณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการคณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะมีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยเปรียบเทียบกับแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญๆ สรุปได้ดังนี้

3.4.1.1 ความเสี่ยงจากโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการไม่เหมาะสม
ธนาคารตระหนักดีว่าโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ธนาคารจึงจัดตั้งคณะกรรมการและหน่วยงานต่างๆ ให้ทำหน้าที่และรับผิดชอบงานต่างๆ ตามที่กำหนด โดยมีกระบวนการซึ่งตรวจสอบและกลไกในการถ่วงดุลอำนาจตามหลักการกำกับดูแลและการปฏิบัติงานที่ดีอันจะทำให้การทำธุรกรรมต่างๆ มีความถูกต้องเที่ยงตรง และการดำเนินการตามแผนธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น

3.4.1.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของทางเศรษฐกิจและภาวะการแข่งขันภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันเป็นปัจจัยภายนอกที่ธนาคารต้องติดตามอยู่เสมอ
การดำเนินการตามแผนธุรกิจภายใต้สภาวะภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยอาจทำให้ธนาคารมีผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว สำนักวิจัยร่วมกับด้านกลยุทธ์จะมีการติดตามและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะ การวิเคราะห์และประเมินธนาคารคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีการรายงานผลวิจัยเชิงกลยุทธ์และข้อเสนอแนะต่อ คณะกรรมการคณะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป

3.4.1.3 ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของเงินกองทุนความเพียงพอของเงินกองทุนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของกลไกในการลดและบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้แก่ การรักษาเงินกองทุนให้เพียงพอทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤต (extreme but plausible events) จากผลการทดสอบสภาวะวิกฤต (Stress Test)
โดยธนาคารได้กำหนดแผนการบริหารจัดการเงินกองทุนตลอดจนแผนปฏิบัติการในการรักษาระดับเงินกองทุนของธนาคารให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด หนึ่งในเครื่องมือที่ธนาคารใช้คือ **BIS Trigger** ซึ่งสายกลยุทธ์และการเงินร่วมกับสายบริหารความเสี่ยงใช้เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการติดตามและรักษาระดับความเพียงพอของเงินกองทุน

3.4.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการมีกระบวนการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ การขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการจัดการที่ดี ตลอดจนปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ระบบ กระบวนการและ เหตุการณ์ภายนอกต่างๆ ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อผลประกอบการทางการเงินและเงินกองทุนของธนาคารได้ ในการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง แนวทางการปฏิบัติงาน และการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ให้มีประสิทธิภาพ เทียบเท่ามาตรฐานสากล มีความโปร่งใส และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ คณะกรรมการ

บริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่กำหนดและนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่ออนุมัตินโยบาย และวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เป็นไปตามหลักปฏิบัติสากล นอกจากนี้ ธนาคารยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อหารือพิจารณา กลั่นกรอง ประเมิน และให้คำแนะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ ด้านบุคลากร กระบวนการ ระบบและเหตุการณ์ภายนอก อีกทั้งกำหนดให้ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ (ในฐานะ Risk Owner) เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการระบุ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานต่างๆ ได้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์และการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานของตน จึงมีการแต่งตั้งผู้ประสานงานบริหาร ความเสี่ยง (Risk Coordinator) เพื่อติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีปฏิบัติในการ บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในหน่วยงานนั้นๆ ทีมบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะ ทำหน้าที่ พัฒนาเครื่องมือ ระบบ และกระบวนการเพื่อการติดตาม ระบุ ประเมิน ควบคุม และรายงานความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าวทั่วทั้งองค์กรทั้งนี้ หน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารและ บริษัทย่อยบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยใช้เครื่องมือหรือกระบวนการต่อไปนี้

3.4.2.1 การประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment) ทุกหน่วยงานจะต้องประเมินความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเองและรายงาน ผลต่อสายบริหารความเสี่ยง รายงานเหล่านี้จะใช้เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยรวมและใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแผนดำเนินการแก้ไขและติดตาม นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการ ทบทวนในระดับหน่วยงานเพื่อพิจารณาว่าโครงสร้างและกระบวนการทำงานและบริหารของหน่วยงาน เหล่านี้มีความเหมาะสมหรือไม่ อันจะเป็นการช่วยลดอุปสรรคในการปฏิบัติงานรวมทั้งแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นได้ทันเวลา ตลอดจนมีการกำหนดหน้าที่สำหรับผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการอนุมัติที่ ชัดเจน มีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ รวมทั้งมีการดูแลเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล

3.4.2.2 การรายงานข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการ (Loss Incident Reports) ธนาคารกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่รายงานข้อมูลความเสียหายผ่านช่องทางที่ธนาคารกำหนด รายงานข้อมูลความเสียหายนี้จะช่วยหน่วยงานต่างๆ พัฒนาระบบการประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของตนและป้องกันการเกิดเหตุการณ์ความเสียหายซ้ำซากในอนาคต

3.4.2.3 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators : KRIs) ธนาคารกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ในการรายงาน KRIs ด้านปฏิบัติการโดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม เพื่อเป็นการติดตามและรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเหล่านี้จะมีการรวบรวมและวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อใช้ในการกำหนด KRI Threshold ซึ่งเป็นการเพิ่มการติดตามดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกทางหนึ่ง

3.4.2.4 กระบวนการอนุมัติการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Approval Process) ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน จึงได้กำหนดกระบวนการพิจารณาอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เข้มงวดโดยให้ระบุและประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ด้านตลาดและด้านปฏิบัติการด้วย รวมถึงกำหนดให้มีการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างครอบคลุมรอบด้านโดยคณะทำงานและหน่วยงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องก่อนเสนอลงนาม เห็นชอบและนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

3.4.2.5 กระบวนการรับเรื่องร้องเรียน (Complaint Management Process) ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) และความพึงพอใจของลูกค้า จึงกำหนดให้มีหน่วยงานและวิธีปฏิบัติในการรองรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า หน่วยงานนี้จะบันทึกข้อร้องเรียนไว้ในระบบ ติดตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหา มีคำตอบให้แก่ลูกค้าภายในเวลาที่กำหนด และรายงานต่อฝ่ายจัดการถึงความคืบหน้าดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

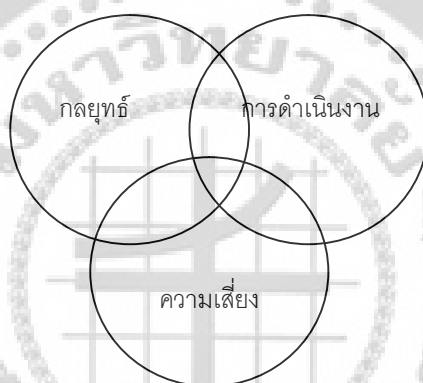
3.4.2.6 แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ธนาคารได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงโดยสามารถกู้และทำให้กิจกรรมธุรกิจที่สำคัญๆ กลับสู่สภาพเดิมได้ทั้งหมดหรือบางส่วนภายในเวลาที่กำหนดภายหลังเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ มหันตภัย หรือภาวะชะงักงันยืดเยื้อ เพื่อเป็นการรักษาชื่อเสียงและความมั่นใจของลูกค้าของธนาคารและบริษัทย่อย

3.4.2.7 การตรวจสอบและกำกับกับการปฏิบัติงาน ธนาคารมีด้านตรวจสอบภายใน ซึ่งรวมส่วนสอบทานสินเชื่อ และฝ่ายกำกับกับการปฏิบัติงานที่เป็นหน่วยงานอิสระที่ช่วยคณะกรรมการตรวจสอบในการทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบและกำกับกับการปฏิบัติงานภายในของธนาคาร โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและทำหน้าที่สอบทานติดตามการปฏิบัติงาน

ของหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารให้เป็นไปตามกฎระเบียบภายในธนาคารและข้อกำหนดของทางการ

4 ระบบบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างกว้าง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารจัดการองค์กรจึงอาจแบ่งออกได้เป็นสามส่วนใหญ่ๆ คือ การจัดการกลยุทธ์ การจัดการทางการดำเนินงานและการจัดการด้านความเสี่ยง แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดของสามส่วนงานบริหารจัดการนี้ต่างกันไป ซึ่งขอบเขตของงานในสามส่วนนี้ต่างมีทั้งส่วนที่แตกต่างและส่วนที่ต้องได้รับการพิจารณาร่วมกัน



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ

การจัดการทางกลยุทธ์ประกอบด้วยการวางแผนกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ การจัดการทางการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ขอบเขตของการจัดการด้านการดำเนินงานส่วนหนึ่งจึงเป็นไปเพื่อสนับสนุนหรือเอื้อให้แผนกลยุทธ์สัมฤทธิ์ ผลนั่นเอง ส่วนการจัดการด้านความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ลดความไม่แน่นอนขั้นตอนการทำงานและการวางแผนต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจได้อย่างแน่นอนมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งสามส่วนงานนี้ต้องทำงานร่วมกัน การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรหรือความเสี่ยงที่อาจจะเพิ่มขึ้นกับองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ การจัดการด้านความเสี่ยงอาจต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการดำเนินงานฉะนั้นทั้งสามส่วนงานด้านการจัดการจำเป็นต้องมีการปรึกษาและวางแผนงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของ

องค์กร เป็นต้น งานด้านการบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร และไม่ควรถูกจัดเป็นหน่วยงานแยกต่างหากออกไป

ทั้งนี้การเป็นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงในการวางแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยเช่นกัน มิเช่นนั้นแล้วแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้โดยขาดองค์ประกอบหลักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอาจนำมาซึ่งผลเสียกับองค์กร และการนำแผนนี้ไปสู่การปฏิบัติอาจไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลหากขาดการไตร่ตรองในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
2. คณะดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบ โดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา
3. หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้ว ควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิมและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ

4. มีหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน ครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
5. มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอต่อผู้บริหาร

5 ปัจจัยที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

5.1 เทคโนโลยีและสารสนเทศที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่างๆ การส่งถ่ายข้อมูล และสอบกลับได้อย่างรวดเร็ว

5.2 การฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบ

5.3 แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรตั้งใจทำระบบบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง และให้ความสนับสนุนในทุกๆ ด้าน

5.4 ความร่วมมือแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กร

6 แนวทางสู่การปฏิบัติ

6.1 สร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

ก้าวแรกของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรใดก็ดี ขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ คือ การสร้างความมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ โดยขั้นตอนแรกนี้อาจเริ่มจากการให้ความรู้

พนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

เพื่อตอบรับนโยบายองค์กรผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดีและผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นในส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรได้ รวมทั้งสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรที่ต้องการเข้าใจและถือปฏิบัติร่วมกันภายในนโยบายที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้น

6.2 การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการจัดฝึกอบรมพนักงานและสร้างความมีส่วนร่วมของคนภายในองค์กรเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารความเสี่ยงแล้วนั้น ทีมงานการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ดำเนินการในการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรโดยการศึกษาร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อทำงานระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลื้อมอยู่กับองค์กรโดยที่ไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียกับองค์กรได้ ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานนั้น ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ แล้วให้ตัวแทนฝ่ายบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเข้ามาประชุมร่วมพิจารณาและระบุว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร และระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้าง ระบุมาเป็นรายการว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุดแล้วองค์กรจะเลือกความเสี่ยงใดขึ้นมาจัดการกับความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

วิธีการที่นิยมใช้ในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง แล้วส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ประกอบกับฟอร์มการประเมินด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านั้นกลับมาวิเคราะห์ ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยการเกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางการผลิตที่จะเกิดขึ้นกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

6.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง(Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว(Residual Risk) เพื่อวัดระดับ/จัดลำดับ ความเสี่ยง : ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ รวมทั้ง

ประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)
- ผลกระทบ (Impact)

6.4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง

การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแสดงได้ดังรูปของความถี่และความรุนแรงดังนี้ หากความถี่และความรุนแรงแบ่งออกเป็นค่าสูงกับต่ำ

ตารางที่ 4 แผงผังความถี่และความรุนแรง

	ความถี่	
ความรุนแรง	ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงสูง	ความถี่สูง / ความรุนแรงสูง
	ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงต่ำ	ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงต่ำ

6.5 การวิเคราะห์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการถามคำถามพื้นฐาน 3 คำถาม ได้แก่ อะไรที่สามารถผิดพลาดได้บ้าง? (What can go wrong?) เราจะทำอะไร (What will we do?) ทั้งก่อนและหลังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ? และถ้าบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น เราจะเสียหายมากเพียงใด ? (If something happens, how will we pay for it?)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงภายในองค์กร รวมทั้งการควบคุมเพื่อดูว่าแต่ละส่วนงานได้มีมาตรการและวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่และทำการลดความเสี่ยงเหล่านั้นลงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้นดังตารางที่ 2 ระดับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ในแต่ละองค์กรต้องมีการทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อที่จะได้สามารถหาแนวทางการป้องกันและรับมือได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยทั่วไปมีอยู่ 2 วิธี

หลักๆ ด้วยกัน อันประกอบไปด้วย

6.6 การเฝ้าติดตามและประเมินผลภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด การนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก และเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการและทันสมัยมากขึ้น ในทางกลับกันความเสี่ยงก็ย่อมสามารถที่จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำรงอยู่ในขอบเขตหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้นั้นจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน การติดตามผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงแต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับนโยบายขององค์กรด้วย

7 ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็รากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

7.1 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ(process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กรได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงาน ไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายใน

ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ

การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

7.2 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

การบริหารความเสี่ยง(Risk management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commision : COSO)

7.3 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่า มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด

การตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่จะต้องควบคุมไป(ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. 2550: 6)

สำนักงานตรวจสอบเป็นหน่วยงานที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจของคณะกรรมการตรวจสอบในส่วนที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลและการสอบทานความถูกต้องของรายงานทางการเงิน ความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใสของข้อมูลการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง โดยเน้นนโยบายตรวจสอบในเชิงป้องกัน สร้างสรรค์ ยึดแนวทางการตรวจสอบตามมาตรฐานสากล และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งยังมีการผลักดันและพัฒนาการตรวจสอบให้เข้ากับสภาพธุรกิจที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมใหม่ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือของการดำเนินธุรกิจ(บริษัท เอเซียซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). 2549: 59-60; ธนากร ซีไอเอ็มपी ไทย จำกัด (มหาชน). 2553: ออนไลน์)

1) การวางแผนระยะปานกลาง เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานการตรวจสอบให้เป็นที่ยอมรับ สำนักงานตรวจสอบจะปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นสร้างระบบเชิงป้องกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างใดผลเป็นรูปธรรม โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย จัดทำคู่มือและพัฒนาแนวทางการตรวจสอบในแต่ละระบบงานให้เป็นมาตรฐาน กำหนดรูปแบบในการใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการตรวจสอบ กำหนดหลักเกณฑ์และสัญญาณเตือนภัยเพื่อใช้ในการตรวจสอบ

2) การประกันคุณภาพ ได้มีการกำหนดหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อเตรียมตัวเข้ารับ การประเมินคุณภาพทั้งการประเมินภายในองค์กร (Internal Assessment) และการประเมินจากภายนอกองค์กร (External Assessment) เพื่อสร้างความมั่นใจในการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างครบถ้วน

3) การพัฒนางานตรวจสอบระบบงานคอมพิวเตอร์ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างระบบ ควบคุมและการตรวจสอบที่ดี ซึ่งให้ประโยชน์แก่กลุ่มบริษัทฯ จึงได้มีการปรับปรุงระบบงาน คอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพในเชิงป้องกันตามหลักการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกมากขึ้น โดยพัฒนา Web Application ระบบต่างๆ เช่น ระบบ @Café ซึ่งเป็นระบบที่ใช้เก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่สมัคร

เป็นสมาชิกร้านอินเทอร์เน็ตกับบริษัทฯ รวมถึงการตรวจสอบการต่ออายุของสมาชิก และการออกสัญญาให้กับสมาชิก ซึ่งเป็นการสร้างแนวทางตรวจสอบเชิงป้องกัน เพื่อลดการปฏิบัติที่ผิดพลาดโดยไม่เจตนาได้

โดยสรุปเอกสารในตอนที 1 เป็นเนื้อหาที่ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและเพื่อนำมาร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัด

ตอนที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลของการบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000

เนื้อหาของมาตรฐาน ISO 31000 (ฉบับร่าง) จะแบ่งแนวทางในการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ประกอบด้วย

- 1.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง
- 1.3 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

1.1 หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยหลักการพื้นฐานที่สำคัญทั้งหมด 11 หลักการ ประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงจะต้องสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กร

1.1.1 การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ผลประกอบการด้านการเงิน การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ความปลอดภัยและสุขอนามัยส่วนบุคคล คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสอดคล้องตามข้อกำหนด และระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะและชื่อเสียงขององค์กร

1.1.2 การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร เช่นเดียวกับโครงการและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงจะไม่ใช่งานที่เป็นอิสระ หรือถูกแยกออกมาจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร

1.1.3 การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ และช่วยในการแยกแยะความแตกต่างของทางเลือกต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจนอกจากนั้นการบริหารความเสี่ยงยังช่วย

ในการตัดสินใจ ไม่ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถยอมรับได้ หรือการจัดการความเสี่ยงจะมีอย่างเพียงพอหรือมีประสิทธิภาพก็ตาม

1.1.4 การบริหารความเสี่ยงจะแสดงถึงความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน การบริหารความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในความไม่แน่นอนสภาพของความไม่แน่นอน และแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นๆ

1.1.5 การบริหารความเสี่ยงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างและทันเวลา การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทันเวลาและมีโครงสร้างที่ชัดเจน สำหรับการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน สามารถเปรียบเทียบได้ และมีความน่าเชื่อถือ

1.1.6 การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการบนข้อมูลที่ดีที่สุด สิ่งที่น่ามาใช้ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะนำมาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่นจากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์การพยากรณ์ และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจจะต้องได้รับทราบ และคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลแบบจำลองการตัดสินใจที่นำมาใช้ รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

1.1.7 การบริหารความเสี่ยงจะต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์กร การบริหารความเสี่ยง จะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงโครงสร้างของความเสี่ยง(risk profile)

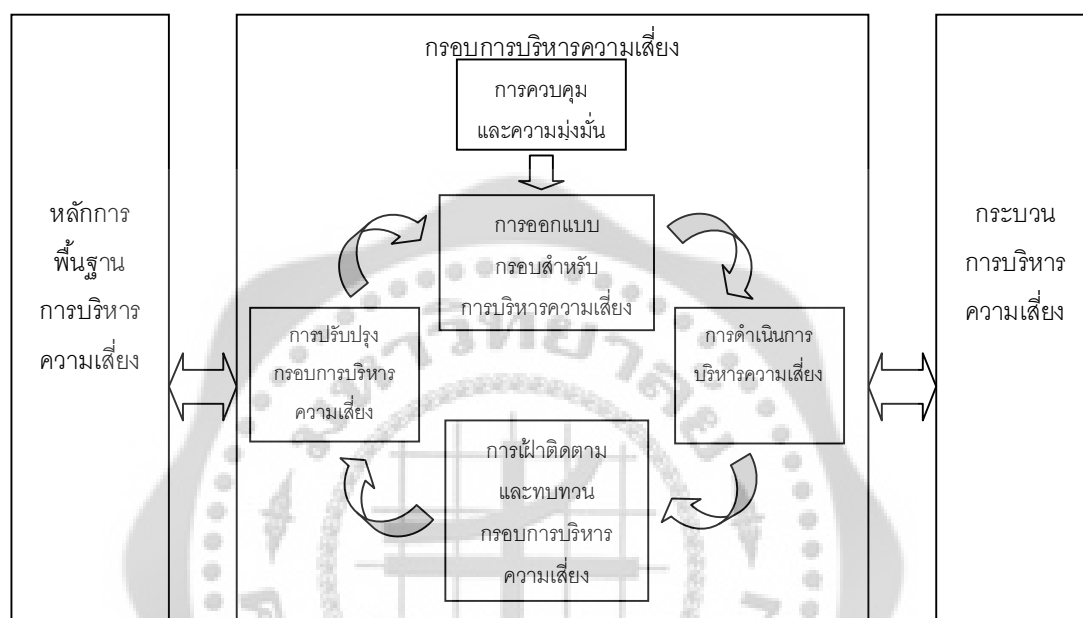
1.1.8 การบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรม ด้วยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องรับรู้ถึงขีดความสามารถ การยอมรับ และความตั้งใจของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งอาจจะมีส่วนช่วย หรือขัดขวางต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1.9 การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความโปร่งใส และครอบคลุม การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุกๆ ระดับขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงจะยังมีความเกี่ยวข้องและทันสมัย นอกจากนั้นการมีส่วนร่วมยังรวมไปถึงการยอมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสม รวมถึงมุมมองและความคิดเห็นต่างๆ ได้รับการนำมาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

1.1.10 การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นพลวัตสามารถทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นทั้งภายในและภายนอกหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือองค์-ความรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตามหรือการทบทวน หรือมีความเสี่ยง

ใหม่ๆ เกิดขึ้นหรือลดลงองค์การจะต้องมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

1.1.11 การบริหารความเสี่ยงจะต้องสามารถปรับปรุง และทำให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องมีการพัฒนา และดำเนินการกลยุทธ์ในการ



ภาพประกอบ 8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: กิตติพงษ์ จีระวงษ์. (2552, กุมภาพันธ์). *การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000*. หน้า 118

1.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง

ในส่วนของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การลงมือทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กรอบการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: กิตติพงศ์ จีรวังศ์. (2552, กุมภาพันธ์). *การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000*. หน้า 118

ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้กรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยองค์กรในการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับต่างๆ และภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่นเดียวกัน กรอบการบริหารยังช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่า ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการต่างๆ จะมีอย่างเพียงพอ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในระดับต่างๆ ขององค์กรด้วยกรอบการบริหารนี้ไม่ได้อธิบายถึงระบบการบริหารงาน แต่จะช่วยให้องค์กรในการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการบริหารงานโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากต่างก็ได้นำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงรวม-เข้ากับแนวปฏิบัติ และกระบวนการในการบริหารงานอยู่แล้ว

1.3 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

1.3.1 การควบคุมและความมุ่งมั่น ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องการความมุ่งมั่นและการสนับสนุนอย่างดีจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยฝ่ายบริหารจะต้อง

1.3.1.1 ประกาศ และให้การรับรองต่อนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.3.1.2 สื่อสารถึงประโยชน์ที่จะได้จากการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

1.3.1.3 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกันกับผลการดำเนินงานขององค์การ

1.3.1.4 ดูแลให้วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

1.3.1.5 ดูแลความสอดคล้องตามข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับ

1.3.1.6 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมภายในองค์การ

1.3.1.7 ดูแลทรัพยากรที่จำเป็น ได้รับการจัดสรรเพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ

1.3.1.8 ดูแลถึงความเหมาะสมของกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

1.3.2 การออกแบบกรอบเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Plan) การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์การ ในขั้นตอนของการวางแผน หรือการออกแบบกรอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์การจะเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การเสียก่อน โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ จะประกอบด้วย

1.3.2.1 ชีตความสามารถ ความเข้าใจในรูปของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน บุคลากร ความสามารถ กระบวนการระบบ และเทคโนโลยี

1.3.2.2 การไหลของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจ

1.3.2.3 ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์การ

1.3.2.4 นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

1.3.2.5 การรับรู้ การให้ความสำคัญ และวัฒนธรรมขององค์การ

1.3.2.6 มาตรฐาน หรือรูปแบบที่ใช้ในการอ้างอิง

1.3.2.7 โครงสร้าง เช่น การควบคุม บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่จะต้องได้รับการพิจารณา จะประกอบด้วย

1.3.2.8 วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค

1.3.2.9 ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ และแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3.2.10 การรับรู้และการให้ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียภายนอก

องค์การ

1.3.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

จากนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) โดยนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ขององค์การ และแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ นโยบายจะต้องระบุถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของส่วนต่างๆ ในองค์การ แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น มีการดำเนินการทบทวนเป็นระยะๆ และทวนสอบถึงความถูกต้องของนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

1.3.4 การบูรณาการเข้ากับกระบวนการขององค์การ

การบริหารความเสี่ยงจะต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติหลัก และกระบวนการทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสร้างให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้กับองค์การ โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงจะต้องผสมผสานเข้ากับการถ่ายทอดนโยบาย การวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.3.5 ความรับผิดชอบ (Accountability)

องค์การจะต้องกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการดูแลความเพียงพอและความสำเร็จของผลของการควบคุมความเสี่ยง โดยการ

1.3.5.1 กำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการดูแลรักษากรอบการบริหารความเสี่ยง

1.3.5.2 กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (risk owner) ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการรายงานข้อมูลความเสี่ยงต่างๆ

1.3.5.3 กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน และการจัดทำรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.3.5.4 การดูแลระดับที่เหมาะสมของการยอมรับ การให้รางวัล การอนุมัติ และการเข้าแทรกแซง

1.3.6 ทรัพยากร

องค์การจะต้องจัดทำแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องพิจารณาถึง

- 1.3.6.1 เอกสารวิธีการปฏิบัติงาน และกระบวนการ
- 1.3.6.2 ระบบการจัดการสารสนเทศ และความรู้
- 1.3.6.3 บุคลากร ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถ
- 1.3.6.4 ทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารความ

เสี่ยง

1.3.7 การกำหนดกลไกในการสื่อสารและการรายงานภายในองค์กร

องค์กรจะต้องจัดทำกลไกในการสื่อสารและการรายงานภายในองค์กร เพื่อให้

1.3.7.1 องค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รับการสื่อสารอย่างเหมาะสม

1.3.7.2 มีการรายงานภายในเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยง ความมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ที่ได้

1.3.7.3 มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงพร้อมสำหรับใช้งานในระดับและเวลาที่เหมาะสม

1.3.7.4 มีกระบวนการในการให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เหมาะสมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร โดยคำนึงถึงความอ่อนไหวของข้อมูลนั้นๆ

1.3.8 การกำหนดกลไกในการสื่อสารและการรายงานภายนอกองค์กร

องค์กรจะต้องจัดทำ และดำเนินการตามแผนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร โดยจะต้อง

1.3.8.1 สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียถึงเหตุวิกฤต หรือเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

1.3.8.2 สร้างการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกองค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.8.3 รายงานให้กับภายนอกองค์กรตามข้อกำหนดระเบียบบังคับ และหลักธรรมาภิบาล

1.3.8.4 เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ตามที่กำหนดในข้อกำหนด

1.3.8.5 รับรู้ข้อมูลป้อนกลับและการรายงานจากการสื่อสารและการให้คำปรึกษา

1.3.8.6 ใช้กระบวนการสื่อสารในการสร้างความโปร่งใส และความเชื่อมั่นให้กับองค์กร

1.3.9 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง(Do) ในการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง องค์การจะต้อง

1.3.9.1 กำหนดช่วงเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง

1.3.9.2 การนำนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้กับกระบวนการต่างๆ ในองค์การ

1.3.9.3 ดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับต่างๆ

1.3.9.4 จัดทำเอกสารอธิบายถึงการตัดสินใจ รวมถึงการจัดทำวัตถุประสงค์

1.3.9.5 จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศ และการฝึกอบรม

1.3.9.6 สื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มั่นใจได้ถึงที่เหมาะสมของกรอบการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจะถูกดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติในทุกระดับและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องในองค์การ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานขององค์การ และกระบวนการทางธุรกิจ

1.3.10 การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารงาน (Check)

ในการดูแลรักษาความสำเร็จอย่างยั่งยืนของระบบบริหารความเสี่ยงขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง องค์การจะต้อง

1.3.10.1 กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน

1.3.10.2 ทำการวัดความก้าวหน้าเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ

1.3.10.3 ทำการทบทวนถึงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอ

1.3.10.4 จัดทำรายงานถึงความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1.3.10.5 ทบทวนถึงควมมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1.3.11 การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Act)

เมื่อองค์การได้ทำการทบทวนระบบแล้ว ผลของการทบทวนจะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางในการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายและแผนงาน ซึ่งการตัดสินใจนี้จะช่วยใน

การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารงานขององค์กร รวมถึงจะช่วยให้การปรับปรุงความคล่องตัว การควบคุม และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรด้วย

2. การบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO

2.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การสร้างมูลค่าองค์กรให้สูงสุดภายใต้สภาวะการที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารส่วนในปัจจุบันยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปวงแม้ว่ามีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มูลค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารงานประจำในองค์กรนั้นๆ

ความไม่แน่นอนทางธุรกิจนี้เปรียบเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกซึ่งเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหาร ให้ต้องสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยง(Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่มีระบบ สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผลต่อไป

2.1.1 สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

2.1.2 กำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอนความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความหมายของความเสี่ยง โอกาส และการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานภายในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกันในการดำเนินธุรกิจผู้บริหารมักจะประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนตลอดเวลา เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อธุรกิจ โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น **ความเสี่ยง** ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้าง **โอกาส** ให้องค์กร

2.2.1 ความเสี่ยง(Risk) คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ตัวอย่างเช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การดำเนินการทางกฎหมาย

2.2.2 โอกาส(Opportunity) คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร

ตัวอย่างโอกาสทางธุรกิจ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในเวลาที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น

ความเสี่ยงของธุรกิจ คือ การไม่สามารถจัดการความสูญเสีย หรือการเสียโอกาสที่พึงมีต่อธุรกิจ การไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจะทำให้องค์กรเสียโอกาส หรือได้รับความเสียหายอื่นๆ อันอาจแก้ไขได้ยาก หรือบางครั้งอาจมีผลให้องค์กรล้มเหลวอย่างไม่คาดคิด นอกจากนี้การไม่สามารถใช้โอกาสในธุรกิจจะทำให้เสียประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าองค์กร

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เช่น แผนธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ การควบกิจการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวัง การไม่มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร การผลิตสินค้าที่ไม่ได้ตามคุณภาพตามต้องการ การเข้าถึงข้อมูลสำคัญในระบบคอมพิวเตอร์โดยผู้ที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ ความผิดพลาดของข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

2.2.3 เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง(Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น เหตุแห่งความเสี่ยงมีหลายลักษณะต่างๆ กัน ดังตัวอย่างในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 เหตุแห่งความเสี่ยง

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง - ตุลาคม 2547. หน้า 3

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจและเหตุแห่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการตั้งคำถามตนเองเสมอว่า “สามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่ธุรกิจและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพียงใด” และ “องค์กรได้มีแนวปฏิบัติทางธุรกิจ รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่”

2.2.4 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง(ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO)

การบริหารความเสี่ยง(Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

คำจำกัดความนี้มีความหมายกว้าง และสะท้อนหลักการสำคัญในการบริหารงานโดยทั่วไป โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้

2.2.4.1 กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมาย มิใช่เป็นจุดหมายด้วยตัวเอง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่ได้จำกัดสำหรับเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งแต่เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติขององค์กร

2.2.4.2 เกิดจากบุคลากร การบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงนโยบาย การสำรวจความคิดเห็นหรือเป็นเอกสาร แต่เกิดจากการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับขององค์กร

2.2.4.3 ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

2.2.4.4 นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปฏิบัติในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน รวมถึงการมองความเสี่ยงในระดับระดับภาพรวมขององค์กร

2.2.4.5 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) การบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้เพื่อความสำเร็จของพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.2.4.6 ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล การบริหารความเสี่ยงให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการ และผู้บริหารในระดับหนึ่งแต่มิใช่การรับประกันโดยสมบูรณ์

2.2.4.7 การบรรลุมิติวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุมิติวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะไม่สามารถบรรลุได้หากปราศจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและบริหารเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อ

- เพิ่มมูลค่าให้องค์กร
- ลดความเสี่ยง
- ลดความไม่แน่นอนของผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

วัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้ความเสี่ยงที่องค์กรประสบอยู่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ของการบริหาร

ความเสี่ยง คือการช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง ทั้งนี้เนื่องจากความเสี่ยงและโอกาสนำมาซึ่งผลตอบแทน ดังนั้นแล้วความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ดีหากมีผลตอบแทนที่พออยู่ในระดับที่เหมาะสม

2.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสี่ยงหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารความเสี่ยง จึงมีประโยชน์หลายประการดังนี้

2.3.1 ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโต ความเสี่ยงและผลตอบแทนของธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและผลตอบแทนของธุรกิจ

2.3.3 การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่จำกัดเพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.3.4 การลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีจัดการ ดังนั้นจึงลดในสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

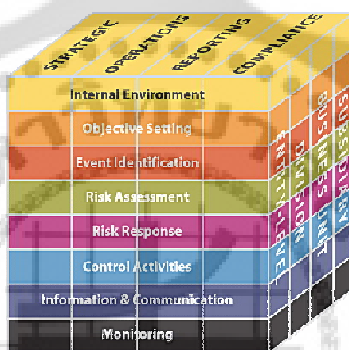
2.3.5 การบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร องค์กรทุกแห่งประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เห็นความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร

2.3.6 การสร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับ การดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงานองค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบ่งชี้เหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การติดตามผล



ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

2.4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้อิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง(Risk Management Process) องค์การที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

2.4.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับการบริหารความเสี่ยง องค์การควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

2.4.2.1.1 ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

2.4.2.1.2 ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

2.4.2.1.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการทำรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4.2.1.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ

2.4.2.2 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมายองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

2.4.2.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานสิ่งแวดล้อม

2.4.2.2.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.4.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

2.4.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์

ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

2.4.2.3.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มี

โอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

2.4.2.3.2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างทางธุรกิจและบวณการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

2.4.2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยง

ได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

2.4.2.4.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อ

หลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

2.4.2.4.2 การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

2.4.2.4.3 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.4.2.4.4 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยที่ไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2.4.2.5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วนถูกต้อง และมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น

บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง

นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

2.4.2.6 การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

2.4.2.6.1 การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

2.4.2.6.2 ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดการทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

2.5 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้น

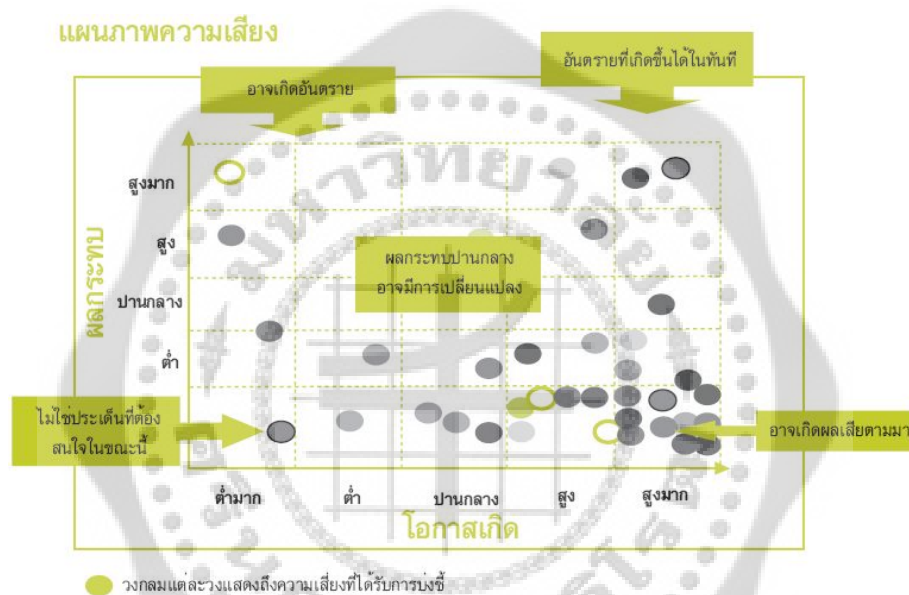
การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์ปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องสอบถามตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีองค์ประกอบ 8 ประการ และนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม

ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.6 รายงานความเสี่ยง

แผนภาพความเสี่ยงและตารางความเสี่ยงต่อไปนี้ เป็นเครื่องมือการรายงานความเสี่ยงแบบง่ายและมีประสิทธิภาพในการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่บ่งชี้ นอกจากนี้ยังสามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลละรายงานความเสี่ยงขององค์กร



ภาพประกอบ 12 แผนภาพความเสี่ยงและตารางความเสี่ยง

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง
- ตุลาคม 2547. หน้า 13

ตาราง 5 ตัวอย่างตารางความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ : การเพิ่มกำไรของกิจการในปัจจุบันอย่างน้อยร้อยละ 5 จากปีก่อน

ลำดับที่	ความเสี่ยง	ความเสี่ยงเดิม		การจัดการ ความเสี่ยงใน ปัจจุบัน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่		ทางเลือกสำหรับจัดการ เพิ่มเติม	เจ้าของความ เสี่ยง/วันที่ กำหนดเสร็จ
		โอกาส เกิด	ผล กระทบ		โอกาส เกิด	ผล กระทบ		
1	ความไม่ แน่นอนของ เสถียรภาพทาง การเมือง	สูง	สูงมาก	ไม่มีการ ดำเนินการ	สูง	สูงมาก	จัดตั้งคณะทำงานเพื่อ ติดตามสถานการณ์ การเมืองอย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนที่ เกี่ยวกับธุรกิจโดยตรง	คณะกรรมการ การบริหาร/ เม.ย. 2546
2	รายได้ต่ำกว่า ประมาณการ อย่างมี สาระสำคัญ	ปาน กลาง	สูงมาก	จัดตั้งฝ่าย การตลาดเพื่อ ศึกษาความ ต้องการของ ตลาด	ต่ำ	สูง	ปรับปรุงแผนการตลาด ให้เหมาะสมกับสภาพ ตลาด และนำการบริหาร ความเสี่ยงมาใช้ในการ วางแผนธุรกิจอย่าง จริงจัง	รองกรรมการ ผู้จัดการฝ่าย การตลาด/ มิ.ย. 2546
3	การกำกับดูแล กิจการไม่ สอดคล้องกับ ความคาดหวัง ของผู้ลงทุนทั้ง ในปัจจุบันและ อนาคต	สูง	สูงมาก	- จัดให้มี คณะกรรมการ ตรวจสอบ - จัดให้มี คณะกรรมการ การกำกับดูแล กิจการ	สูง	สูง	ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อ ปรับปรุงการกำกับดูแล กิจการให้เป็นไปตาม แนวปฏิบัติที่ดี	กรรมการ ผู้จัดการ/ร.ค. 2546

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง*
- ตุลาคม 2547. หน้า 14

2.7 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้



ภาพประกอบ 13 แผนภาพปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง* - ตุลาคม 2547. หน้า 15

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 : การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์กรที่ได้มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3: การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4: กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกันที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

ปัจจัยที่ 5: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

1. ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
2. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
3. มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีการปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 6: การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
2. การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7: การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสาร

ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
2. ความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร

พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
2. การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

ปัจจัยที่ 8: การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
3. บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและการติดตามการบริหารความเสี่ยง
4. การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.8 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเพียงแบบเดียว หากแต่ต้องมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยพิจารณาจากวัฒนธรรม ความซับซ้อนของการดำเนินงาน ประเภทของธุรกิจ และลักษณะของธุรกิจเป็นองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจ และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหาร ความเสี่ยงโดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วย

1. คณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการ บริหารความเสี่ยงอย่างน้อยควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ และ รองกรรมการผู้จัดการ

3. หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่รับผิดชอบ ในการนำเอา วิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและปฏิบัติ

การพัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ จะทำให้ผู้บริหารและพนักงาน ในหน่วยงานต่างๆ มีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งมี ผลทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทันเวลา ป้องกันความสูญเสียและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กร

การพัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงต้องการความรับผิดชอบและความร่วมมือจาก ทุกคน ดังนี้

- คณะกรรมการ
- คณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้ตรวจสอบภายใน
- หัวหน้างานและพนักงาน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ไม่ได้จัดทำเพื่อระบุถึงโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง หรือจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับองค์กรเฉพาะแห่ง อย่างไรก็ตาม รายละเอียดในตารางต่อไปนี้ เป็นการแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง อาจเป็น แนวทางให้แต่ละองค์กรนำไปพิจารณาปรับใช้ได้

ตาราง 6 การแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ	- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
คณะกรรมการตรวจสอบ	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน - รายงานต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจความสำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- พิจารณาและอนุมัตินโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง - ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
กรรมการผู้จัดการ	- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
รองกรรมการผู้จัดการ	- ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

ตาราง 6 (ต่อ)

ผู้อำนวยการฝ่าย	- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ - ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
หัวหน้างานหรือพนักงาน	- ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ
หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	- ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจและเสนอคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ - ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตามที่ต้องการร้องขอ
ผู้ตรวจสอบภายใน	- ทำให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร - ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง - สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง(Risk based auditing)

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง

- ตุลาคม 2547. หน้า 19-20

องค์กรควรกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงนี้ควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.9 แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.9.1 การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.9.2 การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุนและการบริหารโครงการ

2.9.3 การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสียหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น

2.9.4 กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

2.9.5 การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันในองค์กร

2.9.6 การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2.9.7 องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร

2.9.8 มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

2.9.9 การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณเช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยพิจารณาจากสองประเด็น คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ

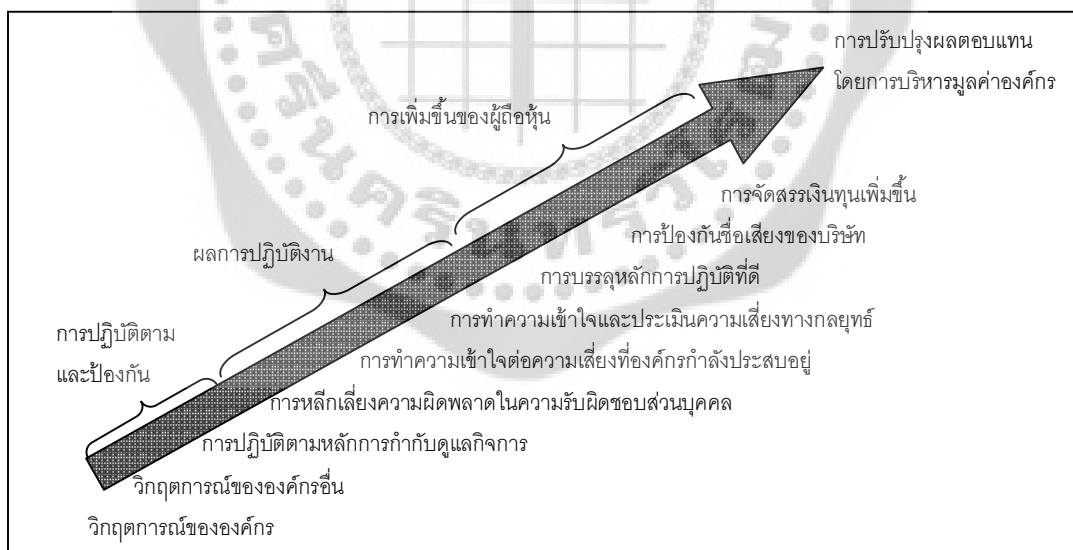
2.9.10 การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม

2.9.11 การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2.9.12 ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็น ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยง

2.10 ลำดับขั้นตอนของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

องค์กรชั้นนำทั้งหลายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อมูลค่าของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทำให้ได้มีการปรับมุมมองจากการมองการบริหารความเสี่ยงที่เป็นโอกาสเพื่อเพิ่มมูลค่าของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้สามารถอธิบายได้จากรูปภาพด้านล่างขององค์กรของท่านอยู่ที่นี่



ภาพประกอบ 14 มุมมองจากการมองการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง - ตุลาคม 2547. หน้า 23

องค์กรที่อยู่ในส่วนล่างสุดของรูป มีการบริหารความเสี่ยงแบบตอบสนองตามเหตุการณ์ (Reactive Risk Management) โดยเน้นที่การปฏิบัติตาม และป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย องค์กรเหล่านี้จะพัฒนาการควบคุมภายในใหม่ขึ้น เพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่พบว่ายังไม่ได้บริหารจัดการให้เป็นที่น่าพอใจ

องค์กรที่อยู่ในส่วนกลางของรูป คือองค์กรที่พยายามทำความเข้าใจต่อความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั้งทางด้านการปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และด้านอื่นๆ รวมทั้งพิจารณากระบวนการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารขององค์กรเหล่านี้พบความล้มเหลวหรือความผิดพลาดในการควบคุมภายในขององค์กรอื่นๆ ก็จะดำเนินการประเมินหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของตนใหม่เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นดังเช่นองค์กรอื่น

นอกจากนี้ องค์กรที่อยู่ในส่วนกลางของรูป ยังได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการให้ก้าวต่อไปข้างหน้า องค์กรเหล่านี้จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงตามการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างกระบวนการที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้มีการริเริ่มการนำเอาการบริหารงาน มาควบรวมกับกระบวนการประเมินการจัดการความเสี่ยงมากขึ้น และนำเอารอบการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพื่อให้เกิดการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงด้วยภาษาเดียวกัน รวมไปถึงการจัดการความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันด้วย

สำหรับองค์กรที่อยู่ในส่วนบนสุดของรูป เป็นองค์กรที่ประเมินความเสี่ยงเพื่อพิจารณาหาโอกาสใหม่ของธุรกิจและเชื่อมโยงกับการบริหารมูลค่าขององค์กร องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อมูลค่าของผู้มีส่วนได้เสีย และพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ องค์กรเหล่านี้ยังตระหนักถึงการเชื่อมโยงระหว่างการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทนของธุรกิจ และยอมรับว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและการรักษามูลค่าขององค์กร อย่างไรก็ตามผลตอบแทนที่จะได้รับต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรเหล่านี้จึงประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ และดำเนินการตามกระบวนการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ยังทำการพลิกผันเหตุการณ์เชิงลบให้เป็นโอกาสแก่ธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและการตัดสินใจทางธุรกิจ

โดยสรุปองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กรที่สามารถนำเอการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มมูลค่าของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำเพื่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ

ตาราง 7 คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	การประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงต้องใช้ วิจารณ์ญาณโดยพิจารณาจากการประเมินประสิทธิผลของปัจจัย 8 ประการ ที่มีต่อวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ประเภท หากการบริหารความเสี่ยง มีประสิทธิผลคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ใน ระดับหนึ่งว่า - องค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - องค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติงาน - การรายงานขององค์การมีความน่าเชื่อถือ - องค์การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
เหตุการณ์	สิ่งที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์การซึ่งมีผลต่อการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์
ผลกระทบ	ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจมีหลายประการที่เกิดขึ้นเนื่องจาก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงเหตุการณ์เดียว ทั้งนี้ ผลกระทบของ เหตุการณ์อาจเป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงเดิม	ความเสี่ยงต่อองค์การที่ผู้บริหารดำเนินการใดเพื่อเปลี่ยนโอกาสที่อาจ เกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น
การควบคุมภายใน	กระบวนการที่กำหนดโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและ บุคลากรโดยได้รับการออกแบบเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้
	- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน - ความน่าเชื่อถือของการรายงานทางการเงิน - การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
โอกาสที่อาจเกิดขึ้น	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบในเชิงบวกต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์
ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล	การบริหารความเสี่ยงมีแนวคิดที่ว่าไม่ว่ากระบวนการบริหารความ เสี่ยงจะได้รับการออกแบบหรือการนำไปปฏิบัติอย่างดีเพียงใด ไม่ สามารถรับประกันได้ว่าวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุได้ทั้งหมด ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดที่มีอยู่ในระบบการบริหารความเสี่ยง เช่น การ

ตาราง 7 (ต่อ)

	ตัดสินใจผิดพลาดของบุคลากร
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่คงเหลือหลังจากที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น
ความเสี่ยง	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
โอกาส	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงในภาพรวมที่องค์กรจะยอมรับเพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
ความไม่แน่นอน	การที่ไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าเหตุการณ์ในอนาคต จะมีโอกาสเกิดขึ้นแน่นอนเพียงใดและจะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด
มูลค่า	คุณค่า ประโยชน์ หรือความสำคัญขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่มา: PriceWaterHouseCoopers. (2553). แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง - ตุลาคม 2547. หน้า 25-26

โดยสรุปเอกสารในตอนี่ 2 เป็นรูปแบบมาตรฐานสากลของการบริหารความเสี่ยง ที่ผู้วิจัยนำมาใช้อ้างอิงตลอดจนนำหลักการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มีความสอดคล้องและมีความน่าเชื่อถือต่อการนำไปถือปฏิบัติและเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 3 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวิจัย

1. ความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (Validity)

ในการพัฒนาเครื่องมือรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยอาจใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้วเพื่อรวบรวมข้อมูลหรืออาจสร้างเครื่องมือใหม่ดังนั้นผู้วิจัยควรตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อตัดสินและคัดเลือกว่าเครื่องมือแต่ละข้อหรือทั้งฉบับมีคุณภาพดีหรือไม่ การสร้างเครื่องมืออย่างเป็นระบบและมีคุณภาพจะทำให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างชัดเจน

ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ ในการนี้ได้มีนักวิชาการด้านการวัดและประเมินผลให้ความหมายของความเที่ยงตรงไว้ดังนี้ (ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์)

1.1 ความหมายของความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

ความเที่ยงตรง (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ อ้างอิงจาก พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ (2550: 281; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) ให้ความหมายของ ความตรงว่า เป็นระดับความสามารถของแบบวัดหรือเครื่องมือในการวัดค่าของสิ่ง ที่ต้องการวัดได้ตรงความเป็นจริงหรือตรงตามวัตถุประสงค์ที่นักวิจัยต้องการวัด ค่าที่วัดได้นั้นควรมีความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำ

ความเที่ยงตรง (เกียรติสุดา ศรีสุข. 2552: 138; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) กล่าวว่า ความเที่ยงตรงหมายถึง การที่เครื่องมือสามารถวัดได้ ตรงและครบถ้วน ในสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูงจะทำให้ผู้วิจัยสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

ความเที่ยงตรง (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2549: 258; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) ให้ความหมายของความเที่ยงตรงว่า เป็นการวัด ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และพฤติกรรมที่ต้องการให้วัด วัดได้ครอบคลุมครบถ้วน ตามเนื้อหาที่ต้องการวัดและวัดได้ถูกต้องตรงความเป็นจริง

ความเที่ยงตรง (จิตราภา กุลทลบุตร. 2550: 185; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) การตรวจสอบ ความตรงของเครื่องมือ คือการพิจารณาว่าเครื่องมือที่จะนำไปใช้มีระดับความสามารถในการวัดตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่

ความเที่ยงตรง (เชิดศักดิ์ ไชวสินธ์. 2549: 195; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) ให้นิยามความเที่ยงตรง คือความเหมาะสมสมบูรณ์ มีประโยชน์ ในการอ้างอิงสิ่งที่เป็นเป้าหมายเฉพาะ จากผลการวัดหรือคะแนน

ความเที่ยงตรง (บุญเรียง ขจรศิลป์. 2545: 161; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) กล่าวว่า ความตรงของเครื่องมือ (Validity) คือคุณสมบัติ ของเครื่องมือที่สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัดตามวัตถุประสงค์หรือจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง อาจจะไม่มีความตรงตามวัตถุประสงค์อื่นๆ

ความเที่ยงตรง (สุวิมล ตีรภานันท์. 2551: 163; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) กล่าวว่า ความเที่ยงตรง หมายถึง ความแม่นยำของเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดซึ่งสามารถบอกถึงสภาพที่แท้จริงของตัวแปรที่ศึกษา

ความเที่ยงตรง (รัตนะ บัวสนธิ. 2551: 163; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) กล่าวว่าความเที่ยงตรง หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วจะทำให้ได้ข้อมูลแม่นยำตรงตามต้องการที่จะได้

ความเที่ยงตรง (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2548: 99; อ้างอิงจาก ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. 2554: ออนไลน์) ให้ความหมายของความเที่ยงตรงว่าเป็น คุณสมบัติที่สำคัญ ของเครื่องมือวัดผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพด้านความถูกต้องของผลที่ได้จากการวัด ทำให้สามารถ นำคะแนนที่ได้ไปแปลความหมายถึงสิ่งที่มุ่งวัดได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุปความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ เครื่องมือทุกชนิด ต้องมีความเที่ยงตรง โดยสามารถวัดได้ตรงกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือวัดในสิ่งที่ต้องการวัด ได้ถูกต้องแม่นยำ ครบถ้วนตามหลักการวัดผล

1.2 ประเภทความเที่ยงตรง นักวิชาการทางด้านวัดผลและประเมินผลได้จำแนกประเภทความเที่ยงตรงไว้ 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 จำแนกความเที่ยงตรงเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) คือการวัดได้ครอบคลุมเนื้อหาหรือสาระสำคัญในสิ่งที่ต้องการ

2. ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity) เป็นความสามารถของเครื่องมือที่จะวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมตามโครงสร้างของทฤษฎี

3. ความเที่ยงตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์(Criterion-Related Validity) เป็นความสามารถของเครื่องมือวัดได้ตรงกับเกณฑ์ภายนอก ซึ่งอาจเป็นเกณฑ์ในปัจจุบันหรือเกณฑ์ในอนาคต ความเที่ยงตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์ แบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือความตรงตามสภาพและความตรงตามการพยากรณ์

3.1 ความเที่ยงตรงตามสภาพ หรือความตรงร่วมสมัย(Concurrent Validity) หมายถึง ความสามารถของเครื่องมือวัดได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของบุคคลในปัจจุบัน

3.2 ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์(Predictive Validity) หมายถึงความสามารถของเครื่องมือที่ทำนายความสามารถของบุคคลในอนาคต

กลุ่มที่ 2 จำแนกความเที่ยงตรงเป็น 4 ประเภท คือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) และ ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity)

กลุ่มที่ 3 จำแนกความเที่ยงตรงเป็น 6 ประเภท คือ ความเที่ยงตรงเฉพาะหน้า (Face Validity) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงตามหลักสูตร (Curriculum Validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) และ ความเที่ยงตรง เชิงพยากรณ์ (Predictive Validity)

จากการจำแนกประเภทความเที่ยงตรงของนักวิชาการ ทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นว่า พื้นฐานเดิม มาจากการจำแนก เป็น 3 ประเภท เหมือนนักวิชาการกลุ่มที่ 1 โดยนักวิชาการ กลุ่มที่ 2 นำสาระของ ความเที่ยงตรง ตามเกณฑ์สัมพันธ (Criterion-Related Validity) มาแบ่งแยกเป็นรายชื่อเพิ่มเป็น 2 ชื่อย่อย คือความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) และ ความเที่ยงตรง เชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) และนักวิชาการ กลุ่มที่ 3 นำเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มาแบ่งแยก ออกเป็น 2 ชื่อย่อย คือ ความเที่ยงตรงเฉพาะหน้า (Face Validity) ความเที่ยงตรงตามหลักสูตร (Curriculum Validity) โดยที่ให้ความหมายของความเที่ยงตรงเฉพาะหน้า (Face Validity) ว่าเป็นการ พิจารณาเครื่องมืออย่างผิวเผินว่า สามารถใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้หรือไม่ และให้ความหมายความ เที่ยงตรงตามหลักสูตร (Curriculum Validity) ว่าหมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรม หรือทักษะต่างๆ ได้ครบ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ส่วนความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ สัมพันธ (Criterion-Related Validity) นำมาแบ่งแยกเช่นเดียวกับนักวิชาการกลุ่มที่ 2

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่าง ได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้าง สลับซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อม โดยการวัด ความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้น และการแสดงความคิดเห็นนั้นจะต้องตรงกับความรู้สึที่แท้จริงจึง สามารถวัดความพึงพอใจนั้นได้ พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2530 กล่าวไว้ว่า “พึง” เป็นคำ ช่วยกริยาอื่น หมายความว่า “ควร” เช่น พึงใจ หมายความว่า พอใจ ชอบใจ และคำว่า “พอ” หมายความว่า เท่าที่ต้องการ เต็มความต้องการ ถูก ชอบ เมื่อนำคำสองคำมาผสมกัน “พึงพอใจ” จะ หมายถึง ชอบใจ ถูกใจตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Wolman (1973 อ้างใน ภนิกา ชัยปัญญา. 2541: 11; อ้างอิงใน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์) กล่าวถึง ความพึง

พอใจว่า เป็นความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จตามมุ่งหวังและ ความต้องการ มีผู้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจไว้ดังนี้

(วิรุฬห์ พรหมเทวี. 2542; อ้างอิงจาก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจ ของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดี จะมีความพึงพอใจมาก แต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อย

(กาญจนา อรุณสอนศรี. 2546; อ้างอิงจาก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์) กล่าวว่า ความพึงพอใจของมนุษย์ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสร้างสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

(สมพงษ์ เกษมสิน. 2526; อ้างอิงจาก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์) อ้างอิงใน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์ ได้กล่าวถึงแรงจูงใจของ Maslow ว่า A.H.Maslow ได้เสนอ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย และได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ขบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น ตามความสำคัญ (a hierarchy of needs) กล่าวคือ

เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

2.1 การวัดความพึงพอใจ

การวัดความพึงพอใจนั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์. 2529; อ้างอิงจาก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ทศนคติหรือเจตคติเป็น

นามธรรม เป็นการแสดงออกค่อนข้างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัด ทักษะนี้ได้โดยตรง แต่เราสามารถที่จะวัดทักษะนี้ได้โดยวัดความคิดเห็นของบุคคล เหล่านั้นแทน ฉะนั้น การวัดความพึงพอใจก็มีขอบเขตที่จำกัดด้วย อาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นถ้าบุคคลเหล่านั้นแสดงความคิดเห็นไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งความคลาดเคลื่อนเหล่านี้น้อยลง เกิดขึ้นได้เป็นธรรมชาติของการวัดโดยทั่วไป

(ภณดา ชัยปัญญา. 2541; อ้างอิงจาก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์) กล่าวว่าการวัดความพึงพอใจนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เพื่อต้องการทราบความคิดเห็น ซึ่งสามารถกระทำได้ในลักษณะ

กำหนดคำตอบให้เลือกหรือตอบคำถามอิสระ คำถามดังกล่าว อาจถามความพึงพอใจในด้านต่างๆ

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจทางตรง ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ดีจะได้ข้อมูลที่เป็นจริง

3. การสังเกต เป็นวิธีวัดความพึงพอใจโดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายไม่ว่าจะ แสดงออกจากการพูดจา กริยา ท่าทาง วิธีนี้ต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจัง และสังเกตอย่างมีระเบียบแบบแผน จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า “ความพึงพอใจ” เป็นการแสดงความรู้สึกดีใจ ยินดีของเฉพาะบุคคลในการตอบสนองความต้องการในส่วนที่ขาดหายไป ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยปัจจัยเหล่านั้นสามารถสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้เหมาะสม และเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่จะเลือกปฏิบัติในกิจกรรมนั้นๆ

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ผู้บริโภคจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับความต้องการของตนว่าได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงไร หากได้รับการตอบสนองมากก็จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีและเกิดการสื่อสารแบบปากต่อปาก แต่ถ้าได้รับการตอบสนองน้อยก็จะรู้สึกในแง่ลบ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (motive) หรือแรงขับ (drive) เป็นความต้องการที่กดดันจนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (biological) เกิดขึ้นจากสภาวะตึงเครียด เช่น ความหิวกระหาย หรือความลำบาก บางอย่างเป็นความต้องการทางจิตวิทยา (psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (recognition) การยกย่อง (esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจจะไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดเป็นความตึงเครียด โดยทฤษฎีที่

ได้รับความนิยมมากที่สุด 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีของ ซิกมันด์ ฟรอยด์ และทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ (Kotler and Armstrong. 2002: 49; อ้างอิงจาก แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ. 2551: ออนไลน์)

ทฤษฎีการจูงใจของฟรอยด์

ฟรอยด์ (Freud) ตั้งสมมติฐานว่าบุคคลมักไม่รู้ตัวมากนักว่าพลังทางจิตวิทยามีส่วนช่วยสร้างให้เกิดพฤติกรรม ฟรอยด์พบว่าบุคคลเพิ่มและควบคุมสิ่งเร้าหลายอย่าง สิ่งเร้าเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง บุคคลจึงมีความฝัน พุดคำที่ไม่ตั้งใจพุด มีอารมณ์อยู่เหนือเหตุผล และมีพฤติกรรมหลอกหลอน หรือเกิดอาการวิตกกังวลอย่างมาก

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์

อับราฮัม มาสโลว์ (A.H.Maslow) ค้นหารีวิธีที่จะอธิบายว่าทำไมคนจึงถูกผลักดันโดยความต้องการบางอย่าง ณ เวลาหนึ่ง ทำไมคนหนึ่งจึงทุ่มเทเวลาและพลังงานอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัยของตนเอง แต่อีกคนหนึ่งกลับทำสิ่งเหล่านั้น เพื่อให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คำตอบของมาสโลว์ คือ ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ทฤษฎีของมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการตามความสำคัญ คือ

1. ความต้องการทางกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก อากาศ ยารักษาโรค
2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตราย
3. ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นการต้องการการยอมรับจากเพื่อน
4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือ และสถานะทางสังคม
5. ความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ (self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

บุคคลพยายามที่สร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรกก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับความพึงพอใจ ความต้องการนั้นก็จะหมดลงและเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดลำดับต่อไป ตัวอย่างเช่น คนที่อดอยาก (ความต้องการทางกาย) จะไม่สนใจต่องานศิลปะชั้นล่าสุด (ความต้องการสูงสุด) หรือไม่ต้องการยกย่อง จากผู้อื่น หรือไม่ต้องการแม้แต่อากาศที่บริสุทธิ์ (ความปลอดภัย) แต่เมื่อความต้องการแต่ละขั้นได้รับความพึงพอใจแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นลำดับต่อไป

โดยสรุปเอกสารในตอนที่ 3 เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการตรวจสอบและตรวจวัดการประเมิน ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยและบทความต่างประเทศ

การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพได้ถูกรวบรวมเข้าสู่อุตสาหกรรมและการดำเนินงานการควบคุมด้านการผลิต (Guidance for Industry; ICH. 2006: ออนไลน์)

การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเป็นกระบวนการที่สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และการปฏิบัติ เมื่อมีการผนวกเข้ากับระบบที่มีคุณภาพตามที่ระบุในการแนะนำการใช้งานที่เหมาะสมของ

การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพซึ่งไม่สามารถหลบเลี่ยงภาระผูกพันของภาคอุตสาหกรรมได้ และเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ความต้องการ แต่ยังคงคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงที่สามารถอำนวยความสะดวกที่ดีขึ้นและมากขึ้น ข้อมูลในการตัดสินใจสามารถช่วยให้หน่วยงานกำกับดูแลมีความมั่นใจมากขึ้นในความสามารถของบริษัทที่จะสามารถจัดการกับความเสี่ยงอย่างมีศักยภาพและอาจมีผลโดยตรงต่อขอบเขตและระดับของการกำกับดูแล นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพสามารถอำนวยความสะดวกในการใช้งานที่ดีขึ้นของแหล่งข้อมูลของทุกฝ่ายอีกด้วย

การฝึกอบรมบุคลากรของทั้งภาคอุตสาหกรรมและการกำกับดูแลในด้านคุณภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เข้าใจมากขึ้น ทางด้านกระบวนการตัดสินใจและการสร้างความมั่นใจในคุณภาพนั้นเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพควรจะรวบรวมวิธีการดำเนินงานที่มีอยู่เดิมและจัดทำเอกสาร อย่างเหมาะสม ดังเช่นตัวอย่าง สถานการณ์ที่ใช้การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเพื่อการจัดการข้อมูลที่มีความหลากหลายของการดำเนินงานด้านเภสัชกรรม ตัวอย่างเหล่านี้มีไว้เพื่อเป็นตัวอย่างเท่านั้นและไม่ควรถือเป็นรายการที่ชัดเจนหรือละเอียดถี่ถ้วน ตัวอย่างเหล่านี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความคาดหวังใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากข้อกำหนดที่วางไว้ในกฎระเบียบในปัจจุบัน

ในขณะที่การตัดสินใจจะต้องดำเนินการบนพื้นฐานของกฎระเบียบที่ทุกฝ่ายต้องทำความเข้าใจและการประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพร่วมกัน เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการตัดสินใจที่สอดคล้องกันมากขึ้นในทุกหน่วยงานของการกำกับดูแลบนพื้นฐานของข้อมูลเดียวกัน ดังนั้นความร่วมมือนี้อาจจะเป็นเครื่องมือ

สำคัญในการพัฒนา นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่บูรณาการและการสนับสนุนคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการผลิต

การตรวจสอบ : เพื่อระบุขอบเขตและขอบเขตของการตรวจสอบคุณสมบัติและการตรวจสอบกิจกรรม (เช่น วิธีการวิเคราะห์กระบวนการ, อุปกรณ์และวิธีการทำความสะอาด เพื่อกำหนดขอบเขตการติดตามกิจกรรม (เช่น การสุ่มตัวอย่างการตรวจสอบและการตรวจสอบอีกครั้ง) ที่จะแยกแยะระหว่างขั้นตอนที่สำคัญและไม่สำคัญของกระบวนการเพื่อความสะดวกในการออกแบบของการตรวจสอบ

การศึกษา : การสุ่มตัวอย่างในการประมวลผลและการทดสอบเพื่อประเมินความถี่และขอบเขตของกระบวนการในการทดสอบการควบคุม (เช่น การที่จะปรับลดทำการพิสูจน์โดยทดสอบภายใต้เงื่อนไขของการควบคุม) ในการประเมินและปรับการใช้กระบวนการเทคโนโลยีการวิเคราะห์ (PAT) ด้วยหลักคณิตศาสตร์ตามเวลาจริง

การวางแผนการผลิต : เพื่อตรวจสอบการวางแผนการผลิตที่เหมาะสม (เช่น การเฉพาะเจาะจงและการจัดลำดับขั้นของกระบวนการการผลิต)

โจเชน คอร์ตสและแดเนียลแฮ็กแมน (Jochen Corts & Daniel Hackmann. 2009: บทคัดย่อ) ในบทความนี้ผู้เขียนแสดงให้เห็นว่าแนวคิดของความคาดหวังและการบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้เพื่อปรับเปลี่ยนเฉพาะเจาะจงไปที่ภาคส่วนของอุตสาหกรรมเหล็ก การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถสังเกตได้ด้วยอย่างน้อยสามด้าน คือ การผลิต, การขายและการตลาดของชิ้นส่วนวิศวกรรม และการให้บริการ การสร้างวิธีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบให้กับโรงงานของลูกค้าและอุปกรณ์ การพัฒนาของ "การวิเคราะห์เทคโนโลยี" เป็น เครื่องมือสื่อสารที่ออกแบบมาเพื่อ undergird และกระตุ้นความคาดหวังตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงในโรงงานเหล็ก

หรืออุตสาหกรรมเหล็กเป็นอย่างดี โดยเฉพาะสำหรับการตรวจสอบแนวคิดของความคาดหวังจากการบริหารความเสี่ยง ครั้งแรกของอุตสาหกรรมเหล็กที่มีปฏิกิริยาดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีข้อมูลที่ทันสมัยที่เรียกว่า "Rationalization" ประการที่สองอุตสาหกรรมเหล็กที่อยู่ในระยะขยายตัวแม้ในขณะที่กำลังเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีแรงบันดาลใจให้กับเจ้าของโรงงานและผู้จัดการที่มีศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของพวกเขา ดังนั้นพวกเขาสวนมากยินดีที่จะลงทุนในกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้

2. งานวิจัยและบทความในประเทศ

ต่อจักร ภิญญสินธุ์. 2547: บทความ "ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อข้อมูลการออกแบบและปัญหาที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดของข้อมูลการออกแบบในหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความบกพร่องของข้อมูลการออกแบบในหน่วยงานก่อสร้าง เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้ที่ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องในวงการก่อสร้างถึงการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจากการความบกพร่องของข้อมูลการออกแบบ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของแบบสอบถาม รวมทั้งขยายผลที่ได้รับจากแบบสอบถามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นวิศวกรโยธาที่ทำการก่อสร้างในปัจจุบันที่มีประสบการณ์อยู่ในวงก่อสร้างมาไม่น้อยกว่า 10 ปี ผลการศึกษา พบว่าความคลาดเคลื่อนของข้อมูลการออกแบบส่วนใหญ่เกิดขึ้นในขั้นตอนการขนส่งข้อมูลจากเจ้าของโรงงานไปยังผู้ออกแบบและการส่งข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในส่วนของการประกอบแบบ รายการคำนวณ รายละเอียดปริมาณงาน รายงานผลสำรวจดินและแบบรูปละเอียด โดยจำแนกผลที่ได้ออกเป็นสองส่วนคือส่วนที่เป็นของผู้ออกแบบและควบคุมงานกับของผู้รับเหมาก่อสร้าง ผลจากการเปรียบเทียบพบว่าความคิดเห็นส่วนใหญ่สอดคล้องกัน ส่วนสาเหตุที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือผู้ออกแบบขาดความรู้เรื่องของการออกแบบลักษณะที่ซ้ำๆ กัน การเกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดไม่มีการทวนสอบแบบและรายการข้อมูลที่น่ามาจัดทำรายการประกอบแบบล้าสมัย ผู้จัดทำรายการประกอบแบบอร์เซ็นต์จากผู้ขายวัสดุ ข้อมูลระดับดินผิดพลาด และประสบการณ์ของผู้จัดทำแบบรูปละเอียด

พัทธิรีรา โอศรี. 2549: บทความ "ได้ทำการวิจัยเรื่องระบบการประเมินและการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดการด้านระบบสารสนเทศ จำเป็นต้องสร้างหลักประกัน เพื่อให้ผู้อื่นเห็นคล้อยและเชื่อมั่นตามแนวทางปฏิบัติต่างๆ การนำมามาตรฐานสากล ISO/IEC27799 เป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินการตามมาตรฐานที่มีการกำหนดกรอบการปฏิบัติไว้ มาตรฐานนี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้ในทุกองค์กรทั้งองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ซึ่งจะช่วยในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศให้มีความปลอดภัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดการด้านระบบสารสนเทศ ผ่านทางเว็บแอปพลิเคชันซึ่งพัฒนาด้วยภาษา PHP และใช้ฐานข้อมูล MySQL โดยจะมีรายการสำหรับตรวจสอบเพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดการด้านระบบสารสนเทศ

อังสนา ศรีประเสริฐ. 2553: บทความ "ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายในของการดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ กัน ผู้บริหารจะประสบ

ผลสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงรวมถึงการเลือกใช้เครื่องมือเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความเสี่ยงจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะนำไปสู่ความสูญเสีย ถ้ากิจการไม่สามารถรับมือหรือบริหารจัดการได้ทัน การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแล และการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดความมั่นใจระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารความเสี่ยงคือการคาดการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีหลักการ และกำหนดแนวทางป้องกัน หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ทุกส่วนในองค์กรต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีจะดำเนินการบนพื้นฐานของกิจกรรมหลักๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการควบคุมภายใน (Internal Control)

ภาระหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการตรวจสอบภายใน คือ การประเมินและให้ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการทำงานของผูตรวจสอบภายในเอง ต้องมีการกำหนดแผนการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองการทำงานของผู้บริหารและเพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กร ในการหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความ แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM Framework' Category แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร Author: Metha Suvanasarn 15 ก.พ.

(บทความแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. 2552: ออนไลน์) หลังจากได้ทราบถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งพนักงานทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์แล้ว วันนี้ผมจะพูดคุยกับท่านถึงแนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป ซึ่งได้นำเสนอเป็นข้อๆ เพื่อให้กระชับ เข้าใจง่าย และสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ต่อไป ไปติดตามกันครับว่าแนวปฏิบัตินี้จะกล่าวถึงอะไรบ้าง

แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

1. การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุน และการบริหารโครงการ

3. การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสี่ยงหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น

4. กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

5. การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจและใช้ร่วมในองค์กร

6. การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง

7. องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร

8. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

9. การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นคือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ

10. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม

11. การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ดีที่เกิดขึ้น

12. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็น ผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง แต่ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการ

เป็นผู้นำในการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นผู้บริหารความเสี่ยงโดยตรง ทั้งนี้ อาจจะถ่ายทอดการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน

บทความ แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM Framework' Category
แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร Author: Metha Suvanasarn 29 ม.ค.

(บทความแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. 2552: ออนไลน์) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ในกระบวนการบริหาร รวมถึงการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในรายละเอียดต่างๆ ที่เกิดขึ้นกันไปแล้ว วันนี้ผมจะมาเล่าให้ฟังว่า คณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงพนักงานทุกคนในองค์กร มีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไร ไปติดตามบทบาทและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร มีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร CEO หรือ ผู้อำนวยการ เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด และอาจถือว่าเป็น “เจ้าของ” งานในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผู้อำนวยการ ผู้จัดการอื่นๆ ต้องสนับสนุนปรัชญาเรื่องความเสี่ยง สนับสนุนการปฏิบัติตามความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือ Risk Appetite และจัดการหน้าที่ต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กรให้เกิดประสิทธิผล

คำจำกัดความ Risk Appetite หรือความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- จำนวน หรือข้อความของความเสี่ยงในภาพกว้าง ที่องค์กรสามารถยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม
- ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- การกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ
 - ปัจจัยภายใน – ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
 - ปัจจัยภายนอก – ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

แนวทางในการกำหนด Risk Appetite สามารถกำหนดได้จากการพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- ความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม
- วัตถุประสงค์องค์กรเชิงกลยุทธ์
- ปัจจัยการสร้างมูลค่าองค์กร
- ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

บุคลากรอื่นๆ มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทางและวิธีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คณะกรรมการบริหารจะเตรียมการดูแลที่สำคัญเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำนวนของคณะที่ปรึกษาจากภายนอก จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อย่างไรก็ตามคณะบุคคลจากภายนอก เช่น บริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารความเสี่ยง ที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบภายนอก ฯลฯ ไม่ได้มีความรับผิดชอบในประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่สามารถช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

พิชิต เทพวรรณ. 2548: บทคัดย่อ ในการดำเนินธุรกิจใดๆ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างหนึ่งคือ ความสำเร็จจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความต้องการของทุกองค์กรอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจการ(stakeholder) ธุรกิจอาจต้องการผลกำไรและผลกำไรนั้นต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เมื่อมีการดำเนินธุรกิจมีความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(risk) ได้ เพราะองค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจะต้องทำการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงและเกิดผลกระทบต่องค์กรที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยสามารถใช้การควบคุมและการตรวจสอบภายในเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารแบบป้องกันและควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรให้ความสำคัญและทำการศึกษาถึงการควบคุมและตรวจสอบภายในอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งในกระบวนการปฏิบัติงาน และตัวของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และหากผู้บริหารนำมาใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแล้วก็จะสามารถช่วยแก้งานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง

โดยสรุปตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแหล่งสนับสนุนผลการวิจัยในส่วนของรูปแบบ วิธีการในการวิเคราะห์ รวมถึงแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยง

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกสำหรับประเมินตรวจสอบความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และกลุ่มที่สองสำหรับตอบแบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าของโรงงานการผลิตเครื่องตัดเหล็ก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

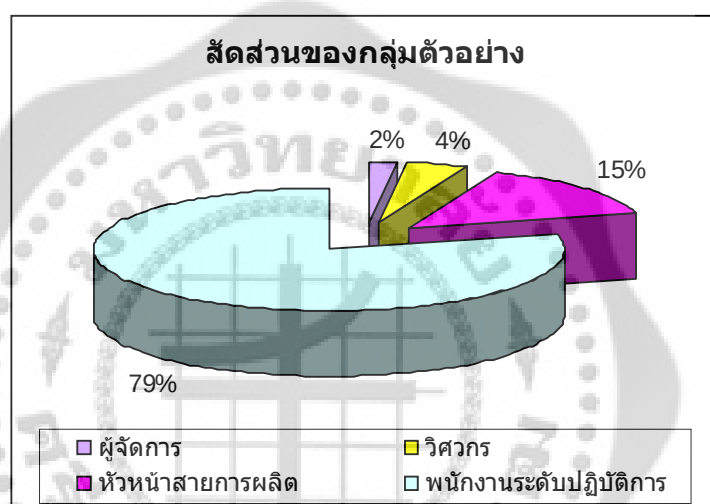
กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรกเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน ส่วนกลุ่มที่สองเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าจำนวน 53 คน ของโรงงานการผลิตเครื่องตัดเหล็ก ในกลุ่มตัวอย่างที่สองผู้วิจัยได้ทำการเลือกวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เข้ามาแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 30% จากประชากรในแต่ละกลุ่ม เมื่อได้สัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่มตามต้องการก็ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากสัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่มอีกครั้งโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1. ผู้วิจัยกำหนดประชากรเป้าหมาย เป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าจำนวน 170 คน
2. ผู้วิจัยพบว่า ในกลุ่มประชากรนี้มีผู้จัดการ 4 คน (คิดเป็น 2% ของประชากรทั้งหมด) วิศวกร 6 คน (คิดเป็น 4% ของประชากรทั้งหมด) หัวหน้าสายการผลิต 25 คน (คิดเป็น 15% ของ

ประชากรทั้งหมด) และพนักงานระดับปฏิบัติการ 135 คน (คิดเป็น 79% ของประชากรทั้งหมด) และผู้วิจัยต้องการกลุ่มตัวอย่าง 30% จากประชากรทั้งหมด

3. ใช้การสุ่มอย่างง่าย สุ่มกลุ่มตัวอย่าง 30% จากประชากรในแต่ละกลุ่ม จะได้ผู้จัดการ 2 คน (30% ของ 4 คน) วิศวกร 2 คน (30% ของ 6 คน) หัวหน้าสายการผลิต 8 คน (30% ของ 25 คน) และพนักงานระดับปฏิบัติการ 41 คน (30% ของ 135 คน)

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ มีจำนวนประชากรหลักร้อยละใช้กลุ่มตัวอย่าง 15 – 30% (www.edu.tsu.ac.th. 2554: ออนไลน์)



ภาพประกอบ 15 แผนภาพแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

2.1 คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า

2.2 แบบประเมินประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือความเสี่ยง

2.3 แบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง

2.1 คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า

เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและเพื่อเป็นกรอบแนวทางให้พนักงานภายในองค์กรนำไปถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งสอดคล้องกับแนวทางการ

บริหารภายใต้นโยบายองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและพร้อมจากพนักงานทุกคนในการที่จะปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ กับมาตรฐานของการประเมินที่สอดคล้องกับรูปแบบของความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อระบุ, จัดลำดับและประเมินความเสี่ยงให้เกิดการปฏิบัติของการลดความเสี่ยงภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการตรวจสอบภายในด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงในกระบวนการทางการผลิตนั้นเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ที่เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังการสร้างความรู้สึกให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การสร้างและการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริหารความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลในขั้นที่ 1 ทำการสังเคราะห์ว่าเราพูดถึงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบใดบ้างเพื่ออ้างอิงบุคคลหรือองค์กรที่กล่าวถึงปัจจัยของความเสี่ยงเพื่อจัดทำตารางเมตริกซ์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ 8

ตาราง 8 ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	อ้างอิงบุคคล/องค์กร							
	ต่อจักร ภิญสินวัฒน์	พัทธวิภา โอศรี	หทัยชนก จริยะ	ดร.ชัยเชษฐ์พรหมศิริ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิต	อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	COSO	ISO31000
1. Business Continuity ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากรและระบบงานไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Personal ความเสี่ยงเกี่ยวกับพนักงานและผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้หรือประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Information ความเสี่ยงเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของข้อมูลเนื่องจากความไม่ถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	อ้างอิงบุคคล/องค์กร							
	ต่อจักร วิทยุ สิ้นวัณน์	พัทธวิรา ใจศิริ	หทัยชนก จรุงนะ	ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิต	อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์	COSO	ISO31000
4. IT(Information Technology) ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผิดพลาดของระบบ IT ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. Operational ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผิดพลาด ในการปฏิบัติงานจากวิธีการทำงาน	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Control ความเสี่ยงจากระบบควบคุมภายใน องค์กรไม่สามารถป้องกันหรือค้นหาความ ผิดพลาดที่มีสาระสำคัญได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. Technology การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Management การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง	-	-	-	-	-	-	-	-
9. ปัจจัยภายนอก เช่น ด้านการเงิน, ด้าน เศรษฐกิจ, ด้านการเมือง, ด้านกฎหมาย ฯลฯ	-	-	-	-	-	-	-	-
10. Quality Flowchart แผนภูมิคุณภาพ	-	-	-	-	-	-	-	-
11. ความเสี่ยงจากวัตถุดิบสำหรับการผลิต	-	-	-	-	-	-	-	-

ขั้นที่ 3 นำข้อมูลในขั้นที่ 1 มาร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตเครื่องตัดเหล็กเพื่อกำหนดรูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่คิดว่าเหมาะสมกับอุตสาหกรรม การผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่เป็น แนวทางสู่การปฏิบัติ 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ โดยขั้นตอนแรกนี้อาจเริ่มจากการให้ความรู้กับพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำได้โดยการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง แล้วส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ประกอบกับฟอร์มการประเมินด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านั้นกลับมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร เพื่อใช้ในการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)
- ผลกระทบ (Impact)

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ต้องทำความเข้าใจกับการประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงภายในองค์กร รวมทั้งการควบคุมเพื่อดูว่าแต่ละส่วนงานได้มีมาตรการและวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่และทำการลดความเสี่ยงเหล่านั้นลงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้นเพื่อทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงและหาแนวทางการป้องกันและรับมือได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 การเฝ้าติดตามและประเมินผลภายใต้กรอบการบริหารความ เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิดการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่

ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 แบบประเมินประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือความเสี่ยง เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบกรอกข้อมูล

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตอนที่ 3 คำถามด้านการบริหารความเสี่ยงจำนวน 6 ข้อ และข้อเสนอแนะอื่นๆ

โดยใช้ระดับคะแนนการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยงแบบมาตราส่วน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

มากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
มาก	เท่ากับ 4 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

การกำหนดคะแนนดังกล่าว กำหนดตามวิธีของลิเคิร์ท (www.edu.tsu.ac.th. 2554: ออนไลน์)

การสร้างและหาประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างคู่มือการบริหารความเสี่ยงจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ แล้วนำผลมาปรับปรุง เพื่อหารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า

ขั้นที่ 2 สร้างแบบประเมินประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงและนำแบบประเมินส่งให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 3 ท่าน ประเมินประสิทธิภาพความตรงและความสอดคล้องของการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อการประเมินดังนี้

- 2.1 แนวทางบริหารความเสี่ยง
- 2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2.3 การค้นหาและการระบุความเสี่ยง
- 2.4 การประเมินความเสี่ยง
- 2.5 การตรวจติดตาม

ขั้นที่ 3 นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบการใช้งานภายในโรงงาน ตามรูปแบบและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยในแต่ละหัวข้อของการประเมินต้องมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือมีความเหมาะสมมากต่อการนำไปทดสอบการใช้งานจริง

2.3 แบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบกรอกข้อมูล

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ปัญหาและอุปสรรคที่พบเจอจากการใช้งานคู่มือบริหารความเสี่ยง)

โดยใช้ระดับคะแนนการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยงแบบมาตราส่วน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

มากที่สุด	เท่ากับ 5 คะแนน
มาก	เท่ากับ 4 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ 3 คะแนน
น้อย	เท่ากับ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ 1 คะแนน

การกำหนดคะแนนดังกล่าว กำหนดตามวิธีของลิเคิร์ท (www.edu.tsu.ac.th. 2554: ออนไลน์)

การสร้างและหาแบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เริ่มจากการแบ่งกลุ่มประชากรตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นระดับหัวหน้าสายการผลิตจนถึงดับผู้จัดการจำนวน 12 คน

กลุ่มที่สองเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 20 คน และกลุ่มที่สามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 21 คน รวมประชากรทั้งหมดที่เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 53 คน

ขั้นที่ 2 ทำการฝึกอบรมและให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนเกณฑ์การประเมิน, การระบุระดับความเสี่ยง, การวิเคราะห์, การจัดลำดับความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและให้กับพนักงานที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ โดยใช้เวลาในการฝึกอบรมและทำกิจกรรม 1 วัน ต่อ 1 กลุ่ม

ขั้นที่ 3 สร้างแบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงและนำแบบประเมินให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 53 คน ประเมินความพึงพอใจ ความสอดคล้องของเนื้อหาและขั้นตอนเกณฑ์การประเมิน, การระบุระดับความเสี่ยง, การวิเคราะห์, การจัดลำดับความเสี่ยง, การตรวจติดตาม ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงตลอดจนการทำกิจกรรมตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง หลังจากผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อการประเมินดังนี้

- 3.1 แนวทางบริหารความเสี่ยง
- 3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3.3 การค้นหาและการระบุความเสี่ยง
- 3.4 การประเมินความเสี่ยง
- 3.5 การตรวจติดตาม

ขั้นที่ 4 ทำการประเมินประสิทธิผลของการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้าที่ผ่านการประเมินความพึงพอใจต่อการนำไปทดสอบการใช้งานภายในโรงงานหลังจากการได้รับการฝึกอบรม ตามรูปแบบและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยในแต่ละหัวข้อของการประเมินต้องมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรือมีความเหมาะสมมากต่อการนำไปปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินประสิทธิภาพความความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมทั้งหารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า

ขั้นที่ 2 วางแผนในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ ในเดือนมกราคม 2554

ขั้นที่ 3 เตรียมแบบสอบถามการประเมินตรวจสอบความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง

ขั้นที่ 4 นำส่งคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมทั้งหารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า แล้วนำผลมาปรับปรุง จากนั้นนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุงแก้ไขส่งให้กับผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง พร้อมกับแบบสอบถามการประเมินตรวจสอบความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงจำนวน 3 ฉบับ สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

ขั้นที่ 5 ทดสอบการใช้งานจริงของคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาประสิทธิภาพด้วยแบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงซึ่งมาจากการจัดฝึกอบรมพนักงานส่วนงานไฟฟ้าจำนวน 53 คน ในหัวข้อเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า

ขั้นที่ 6 นำผลจากการตอบแบบสอบถามการพัฒนาแบบและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงมารวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นตัววัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อหารูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก โดยใช้สถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1.1 ค่าเฉลี่ย Mean (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 34)
- 1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 24)
- 1.3 ค่าร้อยละ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 20)

2. สถิติที่ใช้แบ่งกลุ่มประชากรตัวอย่าง

2.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(Stratified random sampling) การสุ่มแบบแบ่งชั้นนี้จะใช้กับประชากรที่มีลักษณะที่แตกต่างกันมากจนสามารถแยกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามลักษณะที่แตกต่างกัน (www.edu.tsu.ac.th. 2554: ออนไลน์)

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (www.pioneer.netserv.chula.ac.th. 2554: ออนไลน์)

3. ค่าความเชื่อมั่น(Reliability) หมายถึง ความคงที่ ความมั่นคง หรือความสม่ำเสมอของผลการวัด ค่าความเชื่อมั่นแสดงเป็นตัวเลขที่มีค่าไม่เกิน 1.00 หรือ 100% ซึ่งเรียกว่า สัมประสิทธิ์ (Coefficient) ถ้าแบบทดสอบมีค่าสัมประสิทธิ์สูงก็แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง (http://web53.sskru.ac.th/08Quality_Testing.pdf 2554: ออนไลน์)

3.1 การทดสอบโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) โดยใช้สูตรการหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบัค (Cronbach)

สูตรการหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบัค

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

เมื่อ

α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

n = จำนวนข้อในแบบทดสอบฉบับนั้น

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ หรือ กำลังสองของส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) ของคะแนนของผู้ทดสอบทั้งหมด

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{N} - \left(\frac{\sum X_i}{N} \right)^2$$

เมื่อ

X = คะแนนของแต่ละข้อ

N = จำนวนผู้ทำแบบทดสอบทั้งหมด

$$S_t^2 = \frac{\sum X^2}{N} - \left(\frac{\sum X}{N} \right)^2$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรม การผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า โดยใช้แบบการประเมินประสิทธิภาพความความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง จากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงจำนวน 3 ท่าน และแบบการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง เป็นพนักงานฝ่ายการผลิตส่วนงานไฟฟ้าจำนวน 53 คน ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง

- แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับอายุ แสดงในตาราง 9
- แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามเพศ แสดงในตาราง 10
- แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับการศึกษา แสดงใน

ตาราง 11

- แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับอายุ แสดงในตาราง

12

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ 2 พนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า

- แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับอายุ แสดงในตาราง 13

- แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามเพศ แสดงในตาราง 14

- แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับการศึกษา แสดงในตาราง 15

- แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับอายุ แสดงในตาราง 16

2. ผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง แสดงในตาราง 17

3. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง แสดงในตาราง

18

4. ผลของรูปแบบ(model) ที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก แสดงในภาพประกอบ 16

5. ผลการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน แสดงผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับอายุ แสดงในตาราง 10

1.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามเพศ แสดงในตาราง 11

1.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับการศึกษา แสดงในตาราง 12

1.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงาน แสดงในตาราง 13

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับอายุ

ระดับอายุ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
20-30 ปี	0	0
31-40 ปี	0	0
41-50 ปี	3	100
50 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	3	100.00

จากตาราง 9 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน มีระดับอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี ทั้ง 3 คน และคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ชาย	2	66.67
หญิง	1	33.33
รวม	3	100.00

จากตาราง 10 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน มีอัตราส่วนเพศชายร้อยละ 66.67 จำนวน 2 คน และอัตราส่วนเพศหญิงร้อยละ 33.33 จำนวน 1 คน

ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
อนุปริญญา	0	0
ปริญญาตรี	0	0
ปริญญาโท	3	100
ปริญญาเอก	0	0
รวม	3	100.00

จากตาราง 11 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโททั้ง 3 คน และคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ตาราง 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ระดับอายุการทำงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
2-3 ปี	0	0
3 ปีขึ้นไป	0	0
4 ปีขึ้นไป	0	0
5 ปีขึ้นไป	3	100
รวม	3	100.00

จากตาราง 12 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน มีระดับอายุการทำงานหรือประสบการณ์ทำงานทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในช่วงอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ทั้ง 3 คน และคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า

2.1 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับอายุ แสดงในตาราง 13

2.2 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามเพศ แสดงในตาราง 14

2.3 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับการศึกษา แสดงในตาราง 15

2.4 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงาน แสดงในตาราง 16

ตาราง 13 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับอายุ

ระดับอายุ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
20-30 ปี	41	77.36
31-40 ปี	12	22.64
41-50 ปี	0	0
50 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	53	100.00

จากตาราง 13 พบว่า พนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 53 คน มีอายุอยู่ในช่วง 20 - 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 77.36 ส่วนอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 22.64

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ชาย	19	36
หญิง	34	54
รวม	53	100.00

จากตาราง 14 พบว่า พนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 53 คน มีอัตราส่วนเพศชายร้อยละ 36 จำนวน 19 คน และอัตราส่วนเพศหญิงร้อยละ 54 จำนวน 34 คน

ตาราง 15 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
มัธยมต้น	0	0
มัธยมปลาย/ปวช.	37	69.81
อนุปริญญา	11	20.75
ปริญญาตรี	4	7.55
ปริญญาโท	1	1.89
รวม	53	100.00

จากตาราง 15 พบว่า พนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 53 คน มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับ มัธยมปลาย/ปวช. จำนวน 37 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 69.81 และวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับอนุปริญญาจำนวน 11 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 20.75 และวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 7.55 และวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทจำนวน 1 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 1.89 ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงจำนวนและร้อยละของเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ระดับอายุการทำงาน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	0	0
1-2 ปี	15	28.30
2-3 ปี	8	15.10
3 ปีขึ้นไป	30	56.60
รวม	53	100.00

จากตาราง 16 พบว่า พนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 53 คน มีระดับอายุการทำงานหรือประสบการณ์ทำงานในสายการผลิตส่วนใหญ่มีช่วงอายุงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 56.60 และประสบการณ์ทำงาน 1 – 2 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 28.30 และประสบการณ์ทำงาน 2 - 3 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 15.10 ตามลำดับ

2. ผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง แสดงในตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยตรวจสอบความตรงหัวข้อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง

หัวข้อประเมินประสิทธิภาพความตรง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1. แนวทางบริหารความเสี่ยง	3.71	5.41	มาก
1.1 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร	4.00	5.93	มาก
1.2 เตรียมวิธีป้องกันแก้ไข	3.75	5.48	มาก
1.3 ช่วยลดโอกาสสูญเสียภายในองค์กร	3.75	5.48	มาก
1.4 เพิ่มโอกาสความสำเร็จภายในองค์กร	3.75	5.48	มาก
1.5 ความมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกระดับภายในองค์กร	3.25	4.56	ปานกลาง
1.6ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	3.50	5.02	มาก
1.7ขั้นตอน(Model)การบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก	4.00	5.93	มาก
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	3.60	5.20	มาก
2.1 มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน	3.50	5.02	มาก
2.2 สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	3.75	5.48	มาก
2.3 มีความสอดคล้องกับนโยบายหลัก	3.75	5.48	มาก
2.4 มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน	3.50	5.02	มาก
2.5 กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง	3.50	5.02	มาก
3. การค้นหาและการระบุความเสี่ยง	3.55	5.11	มาก
3.1 การสืบค้นและขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงทำได้ง่าย	4.00	5.93	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

หัวข้อประเมินประสิทธิภาพความตรง	X	S.D.	ระดับคุณภาพ
3.2 หัวข้อการค้นหาความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน	3.50	5.02	มาก
3.3 แบบฟอร์มการระบุและการจัดลำดับความเสี่ยงมีความเหมาะสม	3.50	5.02	มาก
3.4 การแก้ไขปัญหจากสภาพการทำงานทำได้รวดเร็ว	3.25	4.56	ปานกลาง
3.5 การบ่งชี้ข้อมูล-ปัญหาในการทำงานทำได้รวดเร็ว	3.50	5.02	มาก
4. การประเมินความเสี่ยง	3.55	5.11	มาก
4.1 มีขั้นตอนการประเมินเป็นลำดับขั้น	3.75	5.48	มาก
4.2 ช่วงคะแนนในการประเมินมีความถูกต้องและแม่นยำ	3.50	5.02	มาก
4.3 เกณฑ์ในการประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน	3.50	5.02	มาก
4.4 ผังการประเมินง่ายต่อการประเมินความเสี่ยง	3.50	5.02	มาก
4.5 ระยะเวลาในการประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน	3.50	5.02	มาก
5. การตรวจติดตาม	3.54	5.10	มาก
5.1 ความรวดเร็วต่อการตอบสนองความเสี่ยง	3.75	5.48	มาก
5.2 ความรวดเร็วต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง	3.75	5.48	มาก
5.3 การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม	3.50	5.02	มาก
5.4 ระยะเวลาในการตรวจติดตามมีความเหมาะสมกับสภาพการ	3.50	5.02	มาก
5.5 ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการประชาสัมพันธ์	3.25	4.56	ปานกลาง
5.6 ประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปพัฒนาและประยุกต์ใช้งาน	3.50	5.02	มาก
รวม	3.59	5.19	มาก

จากตาราง 17 พบว่าผลการประเมินตรวจสอบความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน การประเมินประสิทธิภาพความตรงในหัวข้อแนวทางการบริหารความเสี่ยงมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3.71 และหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์มีคะแนนเฉลี่ย 3.60 ตามด้วยหัวข้อการค้นหาและการระบุความเสี่ยง, การประเมินความเสี่ยงมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 3.55 และน้อยสุดในหัวข้อประเมินประสิทธิภาพการตรวจติดตามมีคะแนนเฉลี่ย 3.54 แต่โดยภาพรวมของการประเมินประสิทธิภาพความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.59 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัด

ว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือมีความเหมาะสมมากต่อการนำไปทดลองใช้งานและปฏิบัติจริงในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. จำนวนข้อของแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 หัวข้อประเมิน 28 ข้อย่อย
2. จำนวนผู้ตอบ (ฉบับ) 3
3. ความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ (S_i^2) 57,021.096
4. ความแปรปรวนทั้งฉบับ (S_t^2) 1,551,820.068
5. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 25.91
6. คะแนนเฉลี่ยทั้งกลุ่ม (Mean) 3.798
7. ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Coefficient Alpha) 0.96

สรุปได้ว่า แบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้

สรุป

องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความเที่ยงของแบบสอบถามมาตรฐานค่า คือ อำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ และจำนวนข้อของแบบสอบถาม ถ้าแบบสอบถามมีคำถามที่ชัดเจนเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหา กลุ่มที่สอบมีความเป็นปกติ และจำนวนของแบบสอบถามมีมากพอแล้ว จะทำให้แบบสอบถามมีความเที่ยงสูง เมื่อแบบสอบถามมีความเที่ยงสูงแล้ว จะทำให้ความคลาดเคลื่อนมีค่าต่ำ เมื่อแบบสอบถามมีความคลาดเคลื่อนต่ำแล้ว จะทำให้แบบสอบถามมีคุณภาพ เมื่อแบบสอบถามมีคุณภาพแล้ว จะส่งผลให้คู่มือการบริหารความเสี่ยงมีคุณภาพตามไปด้วย การวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำการวิจัยทราบว่าแบบสอบถามมีคำถามที่ชัดเจนหรือไม่ เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ แบบสอบถามมีความเที่ยงอยู่ในระดับใด และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดค่ามีค่ามากน้อยเพียงใด

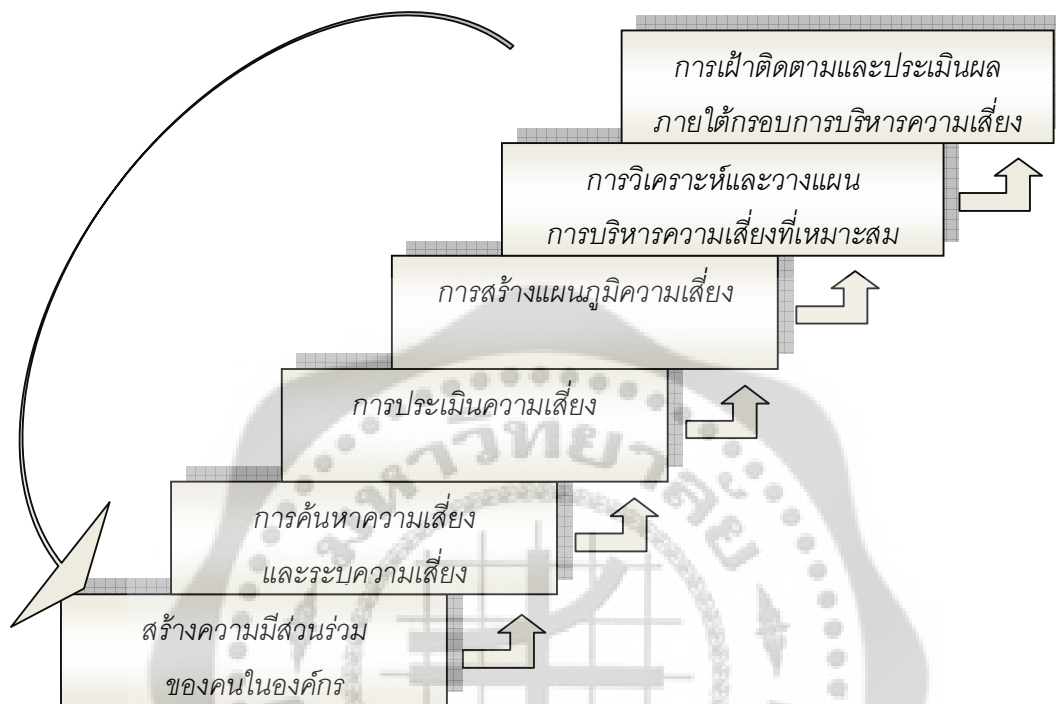
3. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง แสดงในตาราง 18

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจหัวข้อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1. แนวทางบริหารความเสี่ยง	4.09	0.35	มาก
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	4.00	0.32	มาก
3. การค้นหาและการระบุความเสี่ยง	4.38	0.41	มากที่สุด
4. การประเมินความเสี่ยง	3.91	0.31	มาก
5. การตรวจติดตาม	3.58	0.25	มาก
รวม	3.99	0.33	มาก

จากตาราง 18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 53 คน ส่วนใหญ่มีความพอใจในการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงในหัวข้อการค้นหาและการระบุความเสี่ยงมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมาเป็นหัวข้อแนวทางการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามด้วยหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ย 4.00 และ หัวข้อการประเมินความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ย 3.91 และน้อยสุดในหัวข้อการตรวจติดตามมีค่าเฉลี่ย 3.58 แต่โดยภาพรวมของการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยรวม 3.99 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้มีความเหมาะสมมากต่อการนำไปปฏิบัติภายในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้าเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

4. ผลของรูปแบบ(model) ที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงใน อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก แสดงในภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 Model การบริหารความเสี่ยงอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก

จากภาพประกอบ 16 พบว่าผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง (validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน รูปแบบ(Model) การบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กมีค่าเฉลี่ย 4.00 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ดีหรืออยู่ในระดับคุณภาพมาก ซึ่งอยู่ในหัวข้อย่อยที่ 1.7 ของแนวทางบริหารความเสี่ยง

ส่วนผลการนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติโดยการนำไปทดสอบการใช้งาน ตามขั้นตอนของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กที่ระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงนั้นสามารถขี้งความเสี่ยงตามการจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางเกณฑ์ประเมินมาตรฐานควบคู่กับแบบฟอร์มการระบุ, การประเมิน ความเสี่ยง อ้างอิงประวัติข้อมูลจากการเกิดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิตได้ มีค่าเฉลี่ยรวม 4.09 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 จัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมมากต่อการนำไปปฏิบัติภายในองค์กร

คำอธิบายความหมายขั้นตอนผลของรูปแบบ(model) การบริหารความเสี่ยงอุตสาหกรรม
การผลิตเครื่องตัดเหล็ก

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

ก้าวแรกของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ดี ขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ คือ การสร้างความมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ โดยขั้นตอนแรกนี้อาจเริ่มจากการให้ความรู้งานพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

เพื่อตอบรับนโยบายองค์กรผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดีและผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นในส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรได้ รวมทั้งสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรที่ต้องการเข้าใจและถือปฏิบัติร่วมกันภายในนโยบายที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการจัดฝึกอบรมพนักงานและสร้างความมีส่วนร่วมของคนภายในองค์กรเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารความเสี่ยงแล้วนั้น ทีมงานการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ดำเนินการในการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรโดยการศึกษาร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อทำงานระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่หลุดอยู่กับองค์กรโดยที่ไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียกับองค์กรได้ ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานนั้น ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ แล้วให้ตัวแทนฝ่ายบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเข้ามาประชุมร่วมพิจารณาและระบุว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร และระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้าง ระบุมาเป็นรายการว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุดแล้วองค์กรจะเลือกความเสี่ยงใดขึ้นมาจัดการกับความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

วิธีการที่นิยมใช้ในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงาน

ได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง แล้วส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ประกอบกับฟอร์มการประเมินด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านั้นกลับมาวิเคราะห์ ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยการเกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางการผลิตที่จะเกิดขึ้นกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง(Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) เพื่อวัดระดับ/จัดลำดับ ความเสี่ยง : ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ รวมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)
- ผลกระทบ (Impact)

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง

การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการถามคำถามพื้นฐาน 3 คำถาม ได้แก่ อะไรที่สามารถผิดพลาดได้บ้าง? (What can go wrong?) เราจะทำอะไร (What will we do?) ทั้งก่อนและหลังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ? และถ้าบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น เราจะเสียหายมากเพียงใด ? (If something happens, how will we pay for it?)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงภายในองค์กร รวมทั้งการควบคุมเพื่อดูว่าแต่ละส่วนงานได้มี

มาตรการและวิธีในการจัดการกับความเสี่งที่กำลังเผชิญอยู่และทำการลดความเสี่งเหล่านั้นลงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้นดังตารางที่ 2 ระดับเกณฑ์การประเมินความเสี่ง

ขั้นตอนที่ 6 การเฝ้าติดตามและประเมินผลภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ง ทีมผู้บริหารความเสี่งต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่งที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่งบางรายการเป็นความเสี่งเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่งหลายรายการเป็นความเสี่งที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด การนำแผนการบริหารความเสี่งไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่งต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บริหารความเสี่ง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่งจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่งได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่งให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่งเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่งแต่ละประเภทเปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก และเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการและทันสมัยมากขึ้น ในทางกลับกันความเสี่งก็ย่อมสามารถที่จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นเพื่อให้การบริหารความเสี่งดำรงอยู่ในขอบเขตหรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้นั้นจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน การติดตามผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่งแต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่งที่มีต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่งให้มีความเหมาะสมกับนโยบายขององค์กรด้วย

เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่งที่สมบูรณ์ เราจำเป็นจะต้องติดตามผลหลังดำเนินการตามแผน และทำการประเมินผลว่าแผนจัดการความเสี่งใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรทำการปรับเปลี่ยน โดยอาจการกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม, จัดทำ Check Sheet และกำหนดความถี่เพื่อการเฝ้าติดตามและประเมินผลเป็น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือ ทุกปี เป็นต้น

หมายเหตุ

สัญลักษณ์ลูกศร (↗) หมายถึง กระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่ง

สัญลักษณ์ลูกศร () หมายถึง Loop ของกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเนื่องจากขั้นตอนสุดท้ายกลับไปยังขั้นตอนแรกอีกครั้ง และดำเนินกระบวนการซ้ำเดิมอย่างต่อเนื่อง

5. ผลการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ผลของการนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปใช้งานภายในองค์กรนั้นสามารถช่วยสร้างระบบการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างเป็นขั้นตอน รวมถึงสร้างความมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร อีกทั้งข้อมูลในการค้นหา การระบุ การประเมิน การวิเคราะห์ การวางแผน และการเฝ้าติดตามความเสี่ยงที่องค์กรได้ประสบก็สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การวางแผนนโยบายรวมถึงเป็นอีกทางเลือกที่ทำให้องค์กรสามารถจัดทางเลือก ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในปีต่อไปได้

5.1 ประโยชน์ที่องค์กรได้รับการจากใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง

5.1.1 เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกโดยซึ่งใจระหว่างข้อดีที่ทางเลือกมีอยู่ และความเสี่ยงที่อาจแอบแฝงอยู่ ทำให้พิจารณาข้อมูลได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

5.1.2 ช่วยสร้างกระบวนการการตัดสินใจที่มีมาตรฐานเดียวกัน ลดความขัดแย้งจากการประเมินและการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดจากการตีความที่แตกต่างกัน หรือ คนละมาตรฐานเดียวกัน

5.1.3 ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการตัดสินใจในการเลือกที่จะจัดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงไปยังความเสี่ยงต่ำได้อย่างชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวและมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

5.1.4 ลดความเสียหาย หรือ การสูญเสียเวลา หรือ ความมีประสิทธิภาพ หรือ ประสิทธิภาพของกิจกรรมภายในองค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

5.1.5 ลดข้อผิดพลาดและของเสียที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต เนื่องจากข้อผิดพลาดที่ทำให้เกิดงานเสียมีแนวโน้มที่ลดลง เมื่อเทียบกับจำนวนเครื่องที่ผลิตได้ต่อเดือน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก มาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก
2. เพื่อศึกษาความเสี่ยงและปัจจัยในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการผลิตมีผลต่อการพัฒนารูปแบบของการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก แตกต่างกัน
2. หลังจากทำการฝึกอบรมและให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนเกณฑ์การประเมิน, การระบุระดับความเสี่ยง, การวิเคราะห์, การจัดลำดับความเสี่ยง ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง สามารถช่วยลดผลกระทบที่เป็นสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กได้มากขึ้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรกเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน 3 ท่าน ส่วนกลุ่มที่สองเป็นพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าจำนวนทั้งหมด 170 คน ของโรงงานการผลิตเครื่องตัดเหล็ก ในกลุ่มตัวอย่างที่สองผู้วิจัยได้ทำการเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เข้ามาแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 30% จากประชากรในแต่ละกลุ่ม เมื่อได้สัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่มตามต้องการก็ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากสัดส่วนประชากรในแต่ละกลุ่มอีกครั้งโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง จนได้จำนวนของพนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้าจำนวน 53 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า
2. แบบประเมินประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือความเสี่ยง
3. แบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริหารความเสี่ยง
2. ทำการสังเคราะห์ว่าเขาพูดถึงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบใดบ้างเพื่ออ้างอิงบุคคลหรือองค์กรที่กล่าวถึงปัจจัยของความเสี่ยงเพื่อจัดทำตารางเมตริกซ์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง
3. ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กเพื่อกำหนดรูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่คิดว่าเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้านำมาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า
4. นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ แล้วนำผลมาปรับปรุง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า
5. ผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 3 ท่าน ทำแบบประเมินเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือบริหารความเสี่ยง
6. นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบการใช้งานภายในโรงงาน ตามรูปแบบและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ระบุอยู่ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทำการฝึกอบรมและให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงกับพนักงาน โดยใช้เวลาในการฝึกอบรมและทำกิจกรรม 1 วัน ต่อ 1 กลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นระดับหัวหน้าสายการผลิตจนถึงระดับผู้จัดการจำนวน 12 คน กลุ่มที่สองเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 20 คน และกลุ่มที่สามเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 21 คน รวมประชากรทั้งหมดที่เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 53 คน

7. ทำการประเมินประสิทธิผลของการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรม การผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้าที่ผ่านการประเมินความพึงพอใจต่อการนำไปทดสอบการใช้งานภายในโรงงานหลังจากการได้รับการฝึกอบรม ตามรูปแบบและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระบุ อยู่ภายในคู่มือการบริหารความเสี่ยง

8. นำผลที่ได้จากข้อ 5 และข้อ 7 ไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นตัววัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อหารูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิต ของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก โดยการใช้แบบการประเมินเข้ามาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้ ดำเนินการตามขั้นตอน โดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1. ค่าเฉลี่ย Mean
2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

ผลการประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปรากฏผลดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพความตรงในหัวข้อแนวทางการบริหารความเสี่ยงมีคะแนน เฉลี่ยสูงสุด 3.71 และหัวข้อประเมินประสิทธิภาพการตรวจติดตามมีคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด 3.54 หัวข้อ การกำหนดวัตถุประสงค์มีคะแนนเฉลี่ย 3.60 และตามด้วยหัวข้อการค้นหาและการระบุความเสี่ยง, การประเมินความเสี่ยงมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 3.55

2. ภาพรวมของการประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความ เสี่ยงมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.59 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดีหรือมีความ เหมาะสมมากต่อการนำไปทดลองใช้งานและปฏิบัติจริงในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก ด้วยกระแสไฟฟ้า

3. จากการนำแบบสอบถามนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามมีค่าความ เชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้เป็นแนวทางใน การหารูปแบบ(model) ที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก เพื่อจัดทำเป็นคู่มือการบริหารความเสี่ยงได้

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปรากฏผล ดังนี้

1. การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงในหัวข้อการค้นหา และการระบุความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.09 และหัวข้อการตรวจติดตามมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด 3.58 หัวข้อแนวทางการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามด้วยหัวข้อการกำหนดวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ย 4.00 และหัวข้อการประเมินความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ย 3.91

2. ภาพรวมของการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยรวม 3.99 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้มีความเหมาะสมมากต่อการนำไปปฏิบัติภายในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้าเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ผลของรูปแบบ(model) ที่เหมาะสมต่อการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก ปรากฏผลดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity) ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน รูปแบบ(Model) การบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กมีค่าเฉลี่ย 4.00 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 ซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์ดีหรืออยู่ในระดับคุณภาพมาก

2. ส่วนผลการนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติโดยการนำไปทดสอบการใช้งานตามขั้นตอนของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ระบุอยู่ภายในคู่มือการบริหารความเสี่ยงนั้นสามารถชี้แจงความเสี่ยงตามการจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางเกณฑ์ประเมินมาตรฐานควบคู่กับแบบฟอร์มการระบุ, การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิตได้ มีค่าเฉลี่ยรวม 4.09 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 - 4.20 จัดว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและคู่มือการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมมากต่อการนำไปปฏิบัติในองค์กร

ผลการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปรากฏผลดังนี้

1. ช่วยสร้างระบบการวางแผนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรได้อย่างเป็นขั้นตอน และมีหลักปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

2. สร้างความมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยง

3. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

4. พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจวิธีการค้นหา การระบุ การประเมิน การวิเคราะห์ การวางแผนและการเฝ้าติดตามความเสี่ยงที่องค์กรได้ประสบและสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อลดข้อผิดพลาดและของเสียที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต รวมถึงลดความขัดแย้งจากการประเมินและการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดจากการตีความที่แตกต่างกัน หรือ คนละมาตรฐานเดียวกัน

5. ช่วยการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นอีกทางเลือกที่ทำให้องค์กรสามารถจัดทางเลือกที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรในปีต่อไปได้เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวและมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

6. ลดความเสียหาย หรือ การสูญเสียเวลา หรือ ความมีประสิทธิภาพ หรือ ประสิทธิภาพของกิจกรรมภายในองค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินหรือที่ไม่เป็นตัวเงิน

อภิปรายผล

ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคู่มือการบริหารความเสี่ยงพบว่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด(3.71) ของการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นหัวข้อแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยงในหัวข้อแนวทางการบริหารความเสี่ยงมีคะแนนเฉลี่ย (4.09) ทำให้สรุปได้ว่ารูปแบบขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีลักษณะจำเพาะอย่างยิ่ง ที่บ่งบอกถึงความเหมาะสมของกระบวนการผลิตและการปฏิบัติงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศความเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้และความเข้าใจของพนักงานภายในองค์กร และหัวข้อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยน้อยสุดเป็นหัวข้อการตรวจติดตาม โดยมีคะแนนเฉลี่ย ด้านความรวดเร็วต่อการตอบสนองและเปลี่ยนแปลง (3.75) ด้านคุณภาพการจัดการความเสี่ยง (3.50) ด้านความเหมาะสมของระยะเวลาในการตรวจติดตาม (3.50) ด้านประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปพัฒนาและประยุกต์ใช้งาน (3.50) และน้อยสุดเป็นด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร (3.25) ดังนั้นองค์กรควรมีช่องทางการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการจัดการทันทีเพื่อลดและควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนมีการตอบสนองและปฏิบัติตามซึ่งองค์กรจะต้องจัดให้มีการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากความผิดพลาดและก่อให้เกิดความเสียหาย

จากการนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงไปทดลองใช้งานเพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงานนำหลักการและรูปแบบขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง โดยการใช้เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงเป็นดัชนีชี้วัดระดับความเสี่ยงสามารถบอกให้องค์กรรู้ว่าปัจจัยความเสี่ยงใดบ้างที่กำลังจะเกิดและปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่ต้องควบคุมและจำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือทิศทางของความเสี่ยงนั้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง และมีการเตรียมพร้อมกับการจัดการความเสี่ยง หรือมีแผนการดำเนินการรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าได้ ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงใหม่ โดยการดำเนินการป้องกันที่จะช่วยลดความเสี่ยงที่เป็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ แล้วยังมีมาตรการรองรับมือกับปัญหานั้นๆ รวมอยู่ด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงต้องเป็นที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- 1.3 องค์กรควรมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 1.4 องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร
- 1.5 องค์กรควรมีช่องทางการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น
- 1.6 ต้องมีการวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากสองประเด็น คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ
- 1.7 การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนดให้เป็นหัวข้อมาตรฐานสำหรับพนักงานใหม่ที่จะต้องเข้ารับการอบรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม
- 1.8 การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถ

ในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

1.9 จัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจว่าองค์กร มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง

1.10 มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และเป็นปัจจุบัน เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสอดคล้องกับนโยบายที่องค์กรดำเนินอยู่

2. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยง

2.1 คู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานมีข้อดี เนื่องจากหน่วยงานได้มีการจัดทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงก็ต้องมีคู่มือให้กับพนักงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างถูกต้องเป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

2.2 การกำหนดคู่มือการบริหารความเสี่ยงหากเขียนไม่ชัดเจนก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้หรืออาจจะใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ คู่มือการบริหารความเสี่ยงควรมีรายละเอียดของการบริหารความเสี่ยง เช่น ประโยชน์ของการทำ วิธีปฏิบัติ มาตรฐานที่อ้างอิงและแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

2.3 ระดับความรุนแรงโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรเพราะหากระดับความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง โอกาสเกิดน้อยหากเกิดแล้วมีความรุนแรงสูงก็ต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงหากไม่มีแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยนั้น

2.4 การประเมินระดับความรุนแรงต้องประเมินโอกาสเกิดกับผลกระทบ เมื่อเกิดแล้วเกิดผลกระทบมากน้อยเพียงใด องค์กรยอมรับผลกระทบนั้นได้แค่ไหน หากยอมรับไม่ได้ก็ต้องมีแผนรองรับที่ชัดเจน และความรุนแรงกับผลกระทบควรประเมินออกมาเป็นตัวเงินถึงจะเห็นภาพได้ชัดเจน

2.5 การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาหลายมิติ ซึ่งทุกด้านมีความสำคัญและองค์กรควรหยิบเอาความเสี่ยงสูงมาบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับของความเสี่ย

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากรูปแบบการบริหารความเสี่ยงในด้านกระบวนการผลิตเพียงอย่างเดียว

3.2 ควรมีการศึกษามลกระทบของปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรเพิ่มเติม นอกเหนือจากปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการผลิต เพื่อใช้อ้างอิงในการหารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

3.3 ควรนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มโรงงานประเภทอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการผลิตภายในองค์กร

3.4 ควรใช้ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ในการทดสอบหาผลของแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นแบบสอบถามที่ดี หรือ มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้





บรรณานุกรม

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2552). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- กิตติพงศ์ จิรวังวงศ์. (2552, กุมภาพันธ์). *การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000*. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2553, จาก http://www.op.mahidol.ac.th/orau/PR/knowledge/Audit/ISO3100_1.pdf
- กลุ่มงานด้านมาตรฐานการตรวจสอบภายใน. (2546). *แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน*. กรมบัญชีกลาง, กระทรวงการคลัง.
- ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือ. (2554). *ความเที่ยงตรงของงานวิจัย*. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2554, จาก images.apaiso.multiply.multiplycontent.com/.../ความเที่ยงตรงของงานวิจัย.Doc
- คู่มือการบริหารความเสี่ยง การไฟฟ้านครหลวง. (2553). *ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2554, จาก http://www.mea.or.th/mearmo/data_pdf/detail.pdf
- จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร. (2548). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพมหานคร : ทีพี เอ็น เพรส.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2533). *การตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ. บริษัท พงศ์ จำกัด.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชมรมอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มสธ. (2553). *การจัดการความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2553, จาก http://www.safety-stou.com/UserFiles/File/54102_unit5
- ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2550). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2554, จาก <http://qa.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=2246>
- ธรร สุทธาญุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์ Information Technology Governance. (2552). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM*. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2553, จาก http://www.tak.go.th_km_pramunrudrachakan1
- ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน). (2553). *ปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2554, จาก <http://www.cimbthai.com>

- นฤมล สะอาดโณม. (2548). *การบริหารความเสี่ยง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์.
- นฤมล สะอาดโณม, บุษกร วัชรศรีโรจน์, วาสิตา บุญสาธิต. (2551). *CRO ต้องรู้คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สุสานการพิมพ์.
- แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง. (2551). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2554, จาก
http://dit.dru.ac.th/home/005_old/Exellent/2551/Pian_Kaewsawadi/Unit2.pdf
- ประเสริฐ อัครประณพพงศ์. (2547). *แนวคิดการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2554, จาก http://www.cu-qa.chula.ac.th/learning/Risk/Risk_01_09_47_Tns3.pdf
- ประเสริฐ อัครประณพพงศ์, ธารชุตดา อมรเพชรกุลและเจียร ศรีไพจิตร. (2547). *คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). *การบริหารความเสี่ยงด้วยการควบคุมและตรวจสอบภายใน*. ใน วารสารมหาวิทยาลัยอีสต์เดียน ปีที่ 11 ฉบับที่ 1. หน้า 25.
- สมหมาย ปฐมวิชัยวัฒน์. (2547). *แนวปฏิบัติขององค์กรชุมชนในประเทศไทยเพื่อกำกับดูแลตรวจสอบตนเอง*. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน).
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2551). *The Institute of Internal Auditors of Thailand. แนวทางการตรวจสอบภายใน*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. (2550). *การจัดการความเสี่ยง – ความเสี่ยงที่ใคร่ครวญแล้ว*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2553, จาก
http://www.tortaharn.net/contents/index.php?option=com_content&task=view&id=103&Itemid=75
- (2554). *การควบคุมภายใน (Internal Audit)*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2554, จาก <http://office.cpu.ac.th/bba1/file/08-internalaudit.doc>
- (2554). *ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2554, จาก <http://www.edu.tsu.ac.th/.../บทที่%2012%20ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.doc>
- (2554). *การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2554, จาก <http://www.pioneer.netserv.chula.ac.th/~jaimorn/re6.htm>
- (2554). *การหาคุณภาพของแบบทดสอบ*. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2554, จาก http://web53.sskru.ac.th/08Quality_Testing.pdf
- Bloggang. (2551). *การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2553, จาก

<http://www.bloggang.com/viewblog.php?id=yanee2008&date=17-12-2008&group=4&gblog=1>

Gotoknow. (2551). *คุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2553, จาก

<http://www.gotoknow.org/blogs/posts/189885>

PriceWaterHouseCoopers. (2553). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง – ตุลาคม 2547*.

สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2553, จาก http://www.camb-ed-thai.com/images/1209485445/20_20.pdf

Guidance for Industry - Q9 Quality Risk Management. (2006). *Integration of Quality Risk Management into Industry and Regulatory Operations (Quality Risk Management as Part of Production)*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2554, จาก

<http://www.fda.gov/downloads/RegulatoryInformation/.../ucm128053.pdf>

George E.Rejda. (2003). *Principles of Risk Management and Insurance 8th ed.* Pearson Education Inc.

J Corts. (2009). *Risk management and anticipation: A case study in the steel industry*.

สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2554, จาก <http://iospress.metapress.com/content/b447vj1355591751/>

Mark S. and Dorfman. (2002). *Introduction to Risk Management and Insurance. 7th ed.* Prentice Hall.







ที่ ศธ 0519.12/3๖๕1

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายสุรินทร์ นามะ

เนื่องด้วย นางสาวสิรินันtha จ้างพิพัฒน์นวกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
ทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “คู่มือการบริหาร
ความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า (CNC)” โดยมี รองศาสตราจารย์ธนรัตน์
दैวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาถ กงสมบูรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานิพนธ์
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงของ
รูปแบบการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสิรินันtha
จ้างพิพัฒน์นวกิจ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 089-196-2903



ที่ ศธ 0519.12/3๖๖๙

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาวนพวรรณ พลันสังเกตุ

เนื่องด้วย นางสาวสิรินันtha จ้างพัฒนน์วกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
ทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “คู่มือการบริหาร
ความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า (CNC)” โดยมี รองศาสตราจารย์ธนรัตน์
दैวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนาตล กงสมบูรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของ
รูปแบบการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสิรินันtha
จ้างพัฒนน์วกิจ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/3 ๖๕๐

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1๙ พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประณมพงศ์

เนื่องด้วย นางสาวสิรินันtha จ้างพัฒนน์วณิช นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
ทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “คู่มือการบริหาร
ความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า (CNC)” โดยมี รองศาสตราจารย์ธรรณรัตน์
दैวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ธนาคล คงสมบูรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของ
รูปแบบการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิภาพของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสิรินันtha
จ้างพัฒนน์วณิช และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัทพ์ 089-196-2903

ภาคผนวก ข

1. แบบประเมินประสิทธิภาพความตรง(validity)ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารความเสี่ยง

แบบสอบถาม

เพื่อประกอบการประเมินประสิทธิภาพความตรงของการใช้คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง
บริษัท ไซดิก ประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง

1. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ท่านเลือกและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
2. แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง มี 2 ตอนคือ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ
 - 1 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ น้อยที่สุด
 - 2 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ น้อย
 - 3 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ ปานกลาง
 - 4 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ มาก
 - 5 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ มากที่สุด
4. ผู้ตอบแบบสอบถาม
 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความเสี่ยง 5 ท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ 20-30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ อนุปริญญา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ทำงาน ☐ 2-3 ปี ☐ 3 ปีขึ้นไป ☐ 4 ปีขึ้นไป ☐ 5 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง(โปรดระบุ...)

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้งาน (กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด)

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. แนวทางบริหารความเสี่ยง					
1.1 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร					
1.2 เตรียมวิธีป้องกันแก้ไข					
1.3 ช่วยลดโอกาสสูญเสียภายในองค์กร					
1.4 เพิ่มโอกาสความสำเร็จภายในองค์กร					
1.5 ความมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกระดับภายในองค์กร					
1.6 ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง					
1.7 ขั้นตอน(Model)การบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
2. การกำหนดวัตถุประสงค์					
2.1 มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน					
2.2 สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ					
2.3 มีความสอดคล้องกับนโยบายหลัก					
2.4 มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน					
2.5 กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. การค้นหาและการระบุความเสี่ยง					
3.1 การสืบค้นและขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงทำได้ง่าย					
3.2 หัวข้อการค้นหาความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
3.3 แบบฟอร์มการระบุและการจัดลำดับความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
3.4 การแก้ไขปัญหาจากสภาพการทำงานทำได้รวดเร็ว					
3.5 การบ่งชี้ข้อมูล-ปัญหาในการทำงานทำได้รวดเร็ว					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
4. การประเมินความเสี่ยง					
4.1 มีขั้นตอนการประเมินเป็นลำดับขั้น					
4.2 ช่วงคะแนนในการประเมินมีความถูกต้องและแม่นยำ					
4.3 เกณฑ์ในการประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
4.4 ผังการประเมินง่ายต่อการประเมินความเสี่ยง					
4.5 ระยะเวลาในการประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5. การตรวจติดตาม					
5.1 ความรวดเร็วต่อการตอบสนองความเสี่ยง					
5.2 ความรวดเร็วต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง					
5.3 การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม					
5.4 ระยะเวลาในการตรวจติดตามมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
5.5 ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการประชาสัมพันธ์					
5.6 ประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปพัฒนาและประยุกต์ใช้งาน					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					

คำถาม :

1. ท่านคิดว่าคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงมีข้อดีหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงมีข้อเสียหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตมีผลต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ของปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ความเสี่ยงมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีแนวคิดพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ



แบบสอบถาม

เพื่อประกอบการประเมินความพึงพอใจ การใช้คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัทโซติก ประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง

แบบประเมินความพึงพอใจการใช้คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นตัววัดประสิทธิผลของการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า อีกทั้งเป็นกรอบแนวทางให้พนักงานภายในองค์กรนำไปถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารภายใต้นโยบายองค์กร รวมถึงเป็นแหล่งข้อมูลที่สร้างให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง วิธีการประเมิน วิธีการจัดการความเสี่ยง วิธีการทำแผนการบริหารความเสี่ยง การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

1. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ท่านเลือกและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
ตัวอย่าง

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	ระดับ				
	5	4	3	2	1
ช่วยลดโอกาสสูญเสียภายในองค์กร	✓				

2. แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง มี 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ปัญหาและอุปสรรคที่พบเจอจากการใช้งานคู่มือบริหารความเสี่ยง)

ขอความร่วมมือท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยข้อมูลนี้จะนำมาใช้ในการประเมินความพึงพอใจของการใช้งานคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งผลการประเมินจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน แต่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและเป็นไปตามนโยบายองค์กร

3. ระดับคะแนนการประเมินความพึงพอใจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

- 1 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ น้อยที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ น้อย
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ ปานกลาง
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ มาก
- 5 คะแนน หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อการใช้งานคู่มือฯ มากที่สุด

4. ผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานฝ่ายการผลิตของส่วนงานไฟฟ้า

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมินในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ 20-30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ มัธยมศึกษา ☐ มัธยมศึกษา/ปวช. ☐ อนุปริญญา ☐ปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ทำงาน ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1-2 ปี ☐ 2-3 ปี ☐ 3 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง ☐ Worker/Staff ☐ Leader Up ☐ Engineer Up ☐ Asst. Manager Up

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการใช้งาน (กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด)

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. แนวทางบริหารความเสี่ยง					
1.1 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร					
1.2 เตรียมวิธีป้องกันแก้ไข					
1.3 ช่วยลดโอกาสสูญเสียภายในองค์กร					
1.4 เพิ่มโอกาสความสำเร็จภายในองค์กร					
1.5 ความมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกระดับภายในองค์กร					
1.6 ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง					
1.7 ขั้นตอน(Model)การบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
2. การกำหนดวัตถุประสงค์					
2.1 มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน					
2.2 สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ					
2.3 มีความสอดคล้องกับนโยบายหลัก					

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.4 มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน					
2.5 กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					
3. การค้นหาและการระบุความเสี่ยง					
3.1 การสืบค้นและขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงทำได้ง่าย					
3.2 หัวข้อการค้นหาความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
3.3 แบบฟอร์มการระบุและการจัดลำดับความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
3.4 การบ่งชี้ข้อมูลปัญหาในการทำงานทำได้รวดเร็ว					
3.5 การแก้ไขปัญหจากสภาพการทำงานทำได้รวดเร็ว					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
.....					
.....					
.....					
4. การประเมินความเสี่ยง					
4.1 มีขั้นตอนการประเมินเป็นลำดับขั้นเข้าใจง่าย					
4.2 ช่วงคะแนนในการประเมินมีความถูกต้องและแม่นยำ					
4.3 เกณฑ์ในการประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
4.4 ผังการประเมินง่ายต่อการประเมินความเสี่ยง					
4.5 ระยะเวลาในการประเมินมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					

หัวข้อประเมินความพึงพอใจ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4.6 รวดเร็วต่อการตัดสินใจเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือต้องแก้ไข					
4.7 ปังบอกความรุนแรงและระดับของความเสี่ยง					
4.7 เตรียมแผนปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงของการทำงานได้รวดเร็ว					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					
5. การตรวจติดตาม					
5.1 ความรวดเร็วต่อการตอบสนองความเสี่ยงและการแก้ไข					
5.2 ความรวดเร็วต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง					
5.3 การจัดทามความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
5.4 ระยะเวลาในการตรวจติดตามมีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน					
5.5 ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากการประชาสัมพันธ์					
5.6 ประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปพัฒนาและประยุกต์ใช้งาน					
5.7 มาตรการในการควบคุมและการบริหารจัดการความเสี่ยง					
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ปัญหาและอุปสรรคที่พบเจอจากการใช้งานคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างยิ่งสำหรับการตอบแบบสอบถามตามข้อมูลที่เป็นจริง



ภาคผนวก ค

คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Sodick(Thailand) CO.,Ltd.)

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	1 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/'2011

1. Cover Page

Approved By _____ Date _____

Checked By _____ Date _____

CONTROLLED or NOT CONTROLLED _____

Distribution No. _____

Distribute Post _____

2. Contents

1. ปก (Cover Page)	1
2. สารบัญ (Contents)	2
3. บทนำ (Introduction)	3
4. จุดประสงค์ (Purpose)	3
5. ขอบเขต (Scope)	3
6. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	4
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	7
- ความหมายคุณภาพ	7
- ความหมายการเสี่ยง	9
8. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง	11
- ลักษณะของความเสี่ยง	11

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	2 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

9. แนวทางสู่การปฏิบัติและระบบขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	13
- ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	13
- สร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร	14
- ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก	14
- การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง	15
- ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง	16
- การประเมินความเสี่ยง	17
- ตารางที่ 3 ใบประเมินการระบุความเสี่ยง	19
- ตารางที่ 4 ใบประเมินการจัดลำดับความเสี่ยง	20
- ตารางที่ 5 ใบการแก้ไขปัญหาคือความเสี่ยง Risk Corrective Action	21
- ตารางที่ 6 ใบการประเมินและติดตามผลความเสี่ยง Table Risk Assessment	22
- ตารางเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	23
- การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง	25
- หลักการจัดการความเสี่ยง	26
- การวิเคราะห์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม	28
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ	28
- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ	28
- การเฝ้าติดตามและประเมินผลภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยง	29
- แผนการจัดการทำระบบบริหารความเสี่ยง	30
10. ภาคผนวก	
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	31
- ตารางการประเมินความเสี่ยง	33
- ตัวอย่างตารางการค้นหาความเสี่ยงและขั้นตอนการระบุความเสี่ยง	35
- ตัวอย่างการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงในกระบวนการผลิตและการประเมินความเสี่ยง	37
- ตารางสรุปและการติดตามผลการแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต	40
- การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000	41
- กรอบการบริหารความเสี่ยง	43
- คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	49

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	3 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

3. บทนำ (Introduction)

การศึกษาค้นคว้าความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กจำแนกตามกระบวนการผลิตซึ่งสามารถนำผลการสำรวจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในกระบวนการผลิตไปเป็นแนวทางวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการผลิต รวมทั้งดำเนินการพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้กับกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยงทำได้อย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์กับมาตรฐานของการประเมินที่สอดคล้องกับรูปแบบของความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญ เพื่อระบุ จัดลำดับและประเมินความเสี่ยงให้เกิดการปฏิบัติของการลดความเสี่ยงภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภายในขององค์กร

ผลการสำรวจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในกระบวนการผลิตสามารถสรุปได้ 11 ประการ คือ ความต่อเนื่องของธุรกิจ, บุคลากร, ข้อมูล, IT, วิธีการทำงาน, ระบบควบคุม, เทคโนโลยีด้านการผลิต, การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร, วัตถุดิบสำหรับการผลิต, ปัจจัยภายนอก และแผนภูมิคุณภาพ

4. จุดประสงค์ (Purpose)

1. เพื่อให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรได้รู้จักกับ “ระบบการบริหารความเสี่ยง” และ “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง”
2. เพื่อให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรได้รู้จักกับแนวทางสู่การปฏิบัติและระบบขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรได้รู้จักกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การระบุ การจัดลำดับ การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้
4. เพื่อให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วมกับการลดความเสี่ยงภายในองค์กรภายใต้มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงและหลักเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน
5. เพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กทำได้อย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่ทันต่อเหตุการณ์

5. ขอบเขต (Scope)

1. ดำเนินการศึกษาค้นคว้าความเสี่ยงในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำตารางการระบุชนิดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นที่ใช้ประเมินคะแนนความรุนแรงหรือผลกระทบความเสี่ยง และคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
2. ดำเนินการพัฒนารูปแบบและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการสร้างมาตรฐานในการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการผลิตภายในองค์กร

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	4 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

I. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจโลกและความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้ธุรกิจและองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบในทุกภาคส่วน นอกเหนือจากประเด็นการปรับลดอัตราการผลิต การปรับอัตราการผลิต เจริญเติบโตของยอดขาย พินิจจากสภาวะทางเศรษฐกิจ การเงินและความไม่มั่นคงทางการเมืองล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องค์กรซึ่งยากจะควบคุมได้

อีกทั้งในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ การบริหารจัดการองค์กรประเภทใดก็ตามให้บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องมีการเผชิญกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กร เมื่อองค์กรใดมีความเสี่ยงเกิดขึ้นย่อมนำไปสู่ผลเสียหรือความสูญเสียต่อองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องเข้าใจประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับ และทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดโอกาสหรือขนาดของความสูญเสียจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ และยังส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กรด้วย ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ โดยธรรมชาติการบริหารความเสี่ยงนั้นเหมือนเป็นภาพพล คนมักต่อต้าน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจภารกิจ และมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน เพื่อทำการวิเคราะห์ ระบุจัดลำดับและประเมินความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อการบริหารจัดการเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน ทำเป็นประจำและทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยเน้นแนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่เสริมสร้างการป้องกันและการขยายคุณค่าของผู้เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอนเหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลทางลบหรือทางบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเรา และความเสี่ยงมีอยู่คู่กับทุกๆ องค์กรเสมอ ทุกๆ การกระทำและการตัดสินใจ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างราบรื่น เนื่องจากต้องเผชิญกับอุปสรรคขวากหนาม มากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไปซึ่งอาจกล่าวได้ว่า อุปสรรคขวากหนามเหล่านั้นก็คือความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงคือปัจจัยที่อาจขัดขวางความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของคนใดคนหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่ให้ เป็นไปตามที่คาดหวัง ความเสี่ยงเป็นโอกาสที่อาจจะประสบเมื่อใดเวลาใดก็ได้ กระบวนการจัดการความเสี่ยงย่อมจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกหนทางที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดไปดำเนินการซึ่งนั่นก็หมายความว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้นมีโอกาสสูงสุดที่จะบรรลุตามนั้น

ถ้าเปรียบเทียบของการเกิดความเสี่ยงก็มีด้วยกัน 2 ด้าน คือ มีทั้งด้านบวกและด้านลบแล้วแต่ว่าองค์กรนั้นจะสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสหรือจะพลิกวิกฤตให้เป็นความผิดพลาดที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวและความเสียหายที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น อุดสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงและผลของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบโดยตรงด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มาจากขั้นตอนใน

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	5 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

กระบวนการทางการผลิตซึ่งเป็นผลในแง่ลบที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ณ ปัจจุบัน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่ต้องการจัดการด้านคุณภาพภายในองค์กรให้ทันต่อการปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการของกระบวนการผลิตเพื่อนำหลักการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเป็นกลไกขับเคลื่อนของการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต ที่มาจากการขาดกระบวนการที่ดีในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน จึงทำให้องค์กรไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

เนื่องจากยังขาดหลักเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน แนวทางการแก้ปัญหา ผู้ชำนาญการบริหารความเสี่ยง แผนบริหารที่เป็นแม่บท รวมถึงผู้ประเมินและผู้ติดตามการควบคุมภายใน ก็ยังไม่ชัดเจนถึงแม้จะมีนโยบายให้ปฏิบัติก็ตาม ทั้งนี้สืบเนื่องจากไม่มีคู่มือกำหนดมาตรฐานหรือแม่บทที่ระบุถึงกรอบการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการป้องกัน การระบุจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อใช้ในการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อกระบวนการทางการผลิตในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก ถึงแม้ว่าภายในองค์กรจะมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ ไม่ได้แล้วก็ตามด้วยวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิต การปรับเปลี่ยนผังการทำงาน(Layout) เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาตรฐานแล้วก็ตามแต่การประเมินหรือการแก้ปัญหาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำก็ยังไม่ได้รับการแก้ไขซ้ำยังเกิดขึ้นซ้ำเดิมอยู่บ่อยครั้ง การขาดกระบวนการหาระดับโอกาสของความเสี่ยงและผลกระทบรวมถึงการติดตามผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงไม่มีความต่อเนื่องและ ไม่มีเกณฑ์มาตรฐานหรือข้อกำหนดที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีเหตุผลมาจากการที่ภายในองค์กรยังขาดระบบของการบริหารความเสี่ยง ขาดหลักการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมและมีความคลุมเครือ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงในองค์กรขาดเสถียรภาพด้านความต่อเนื่องในการติดตามผลของการแก้ปัญหาเพื่อลดความเสี่ยงด้วยวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ขาดหลักปฏิบัติที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันตามที่องค์กรกำหนดขึ้นและ ไม่ได้อ้างอิงเอกสารหรือได้การรับรองจากสถาบันมาตรฐานระดับสากลทั้งสิ้น จึงเป็นที่มาของการจัดทำคู่มือเพื่อการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการออกแบบรูปแบบเกณฑ์การประเมิน, การระบุระดับความเสี่ยง, การวิเคราะห์, การจัดลำดับความเสี่ยง ดังนั้นการจะสร้างคุณภาพมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยการลดความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิตให้ได้ประสิทธิภาพ สมาชิกภายในองค์กรจึงควรนำหลักการและข้อปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในคู่มือในด้านทฤษฎีนำไปปฏิบัติและทำควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ถ้าหากไม่มีการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับพื้นฐานที่สามารถช่วยให้ระบบการผลิตอยู่ในระดับมาตรฐานได้แล้ว ผลดังกล่าวอาจทำให้องค์กรต้องทำการแก้ไขหรือต้องดำเนินการลดความเสี่ยงที่ต้องควบคุมให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับและต้องเป็นการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมที่ถูกต้องและเหมาะสมกับหลักการประเมินโดยไม่แปล่าประโยชน์ อย่างเช่น การตัดสินใจเลือกที่จะลดความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำก่อน การเลือกลดความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงก่อน เนื่องจากขาดความเข้าใจ

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	6 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ผลของการประเมินที่ได้จากแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความเสียหายในด้านต่างๆ ได้ เช่น ด้านความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์และความน่าเชื่อถือที่มีต่อองค์กร และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากคนทุกคนภายในองค์กรที่จะเป็นความช่วยเหลือเกื้อกูลของการบริหารความเสี่ยง ในด้านการยอมรับและตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม โดยมีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลของการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งควรจะเป็นหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ทางส่วนงานควบคุมคุณภาพจึงเห็นความสำคัญหรือสนใจที่จะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาขององค์กร ให้พนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรให้ความร่วมมือ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในชั้นตอนต่างๆ โดยที่พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญกับมาตรฐานของการประเมินที่สอดคล้องกับรูปแบบของความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อระบุ, จัดลำดับและประเมินความเสี่ยงให้เกิดการปฏิบัติของการลดความเสี่ยงภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ มีการตรวจสอบภายในด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงในกระบวนการทางการผลิตนั้นเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ที่เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังการสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกด้วย

คู่มือการบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็กด้วยกระแสไฟฟ้า(CNC) จึงเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้พนักงานภายในองค์กรนำไปถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสอดคล้องกับมาตรฐานสากล (การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO31000) และมีการปรับปรุงคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารภายในนโยบายขององค์กร

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	7 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

II. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.1 คุณภาพ(Quality) หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Juran, 1964) การเป็นไปตามความต้องการ หรือสอดคล้องกับข้อกำหนด (Crosby, 1979) คุณภาพของการออกแบบและความสอดคล้องในการดำเนินงาน ที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่เจ้าของผลงาน (Deming, 1940) การประหยัดที่สุด มีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Ishikawa, 1985) สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขด้านการใช้งาน และราคาของลูกค้า (Feigenbaum, 1961) หรือมาตรฐาน ผลงาน ประสิทธิภาพ และความพอใจ (ทิพวรรณ, 2547)

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวมาจะเห็นว่าคุณภาพเป็นคำที่มีความหมายเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามสามารถสรุปความสอดคล้องของความหมายได้ 3 ด้าน คือ

1. การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด
2. การสร้างความพอใจให้ลูกค้า
3. ด้านต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

หากพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพสามารถจะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน คือ สมรรถนะ ลักษณะเฉพาะ ความเชื่อถือได้ ความสอดคล้องตามที่กำหนด ความทนทาน ความสามารถในการให้บริการ ความสวยงาม และการรับรู้คุณภาพหรือชื่อเสียงของสินค้า

2.1.2 คุณภาพของกระบวนการ ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 10 ด้าน คือ ความเชื่อถือได้ การตอบสนองความต้องการ ความสามารถ การเข้าถึงได้ ความสุภาพ การติดต่อสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความเข้าใจลูกค้า และสามารถรู้สึกได้ในบริการ

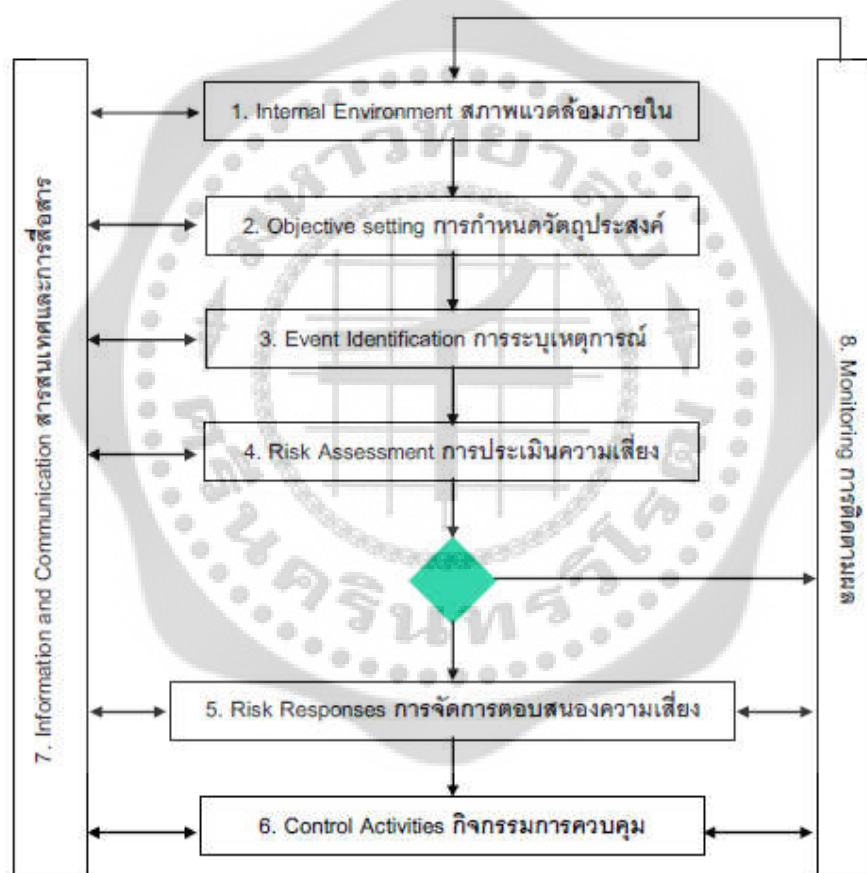
นอกจากการกำหนดแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์แล้วคุณภาพจำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพ คือ มีกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงาน และสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ
2. การเตรียมระบบการดำเนินงาน
3. ขั้นการดำเนินการ
4. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
5. การประเมินผล

ความสำคัญของคุณภาพที่มีต่อธุรกิจหรือองค์กร คือ ด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านกำไรขององค์กร ด้านความไว้วางใจต่อองค์กรและการชื่อเสียงของประเทศ

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	8 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ที่มา : องค์ประกอบ ERM-COSO, 2004 (Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

ภาพประกอบ 1 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 9 of 50
Controlled By Electric Division			Date of Issue 28/Sep/2011

2.1 การเสี่ยง หมายถึง “โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์” ภาษาง่ายๆ “ความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันองค์กรจากการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่เรากำลังทำเป็นประจำเรียกว่า Operational Risk ทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ทางด้านการแข่งขัน (Competitive) ทั้งหมดอยู่ที่ว่า อะไรเป็นวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์อยู่ที่เรากำหนดว่าเราจะสนใจเรื่องอะไร เวลาปกติของการทำแผนเราจะดูที่เรื่องของความประสบผลสำเร็จ หากดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่อง ถ้าจะไม่สำเร็จ อะไรคือ ตัวขวาง โดยเรามีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่าย 5 ข้อ ได้แก่

2.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)

2.2.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

2.2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

2.2.4 การวางแผนจัดการ (Risk Management Planning)

2.2.5 การติดตามสอบทาน (Monitoring & Review)

โดยทั่วไปแล้ว แหล่งที่มาของปัจจัยความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) และปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces)

ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายนอก
1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Change)
2. ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs)
3. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic Condition)
4. กฎหมายและกฎระเบียบราชการ (Laws and Regulations)
5. เสถียรภาพของรัฐบาล (Government Stability)
6. สภาวะการแข่งขัน (Competitive Condition)
7. ตลาดเงินและตลาดทุน (Money and Capital Markets)
8. ตลาดซื้อขายและแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Market)
9. ตลาดแรงงาน (Labor Market)
10. ธรรมาภิบาล (Governance)
11. เหตุการณ์ร้ายแรง (Catastrophe)

Document No. IEAG00xx Release No. 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 10 of 50
Controlled By Electric Division		Date of Issue 28/Sep/2011

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

- Competitive Risk : เกิดจากสภาวะการแข่งขัน บริษัทคู่แข่ง
- Supplier Risk : เกิดจากบริษัทผู้ค้า และผู้ส่งมอบงานให้เรา
- Regulatory Risk : เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ
- Economic/Political Risk : เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง

ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลภายใน
1. ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน (Operating Risk)
2. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

- Operational Risk : เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ รวมถึงบุคลากร ในการปฏิบัติงาน (Human Resource Risk)
- Financial Risk : เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน
- Strategic Risk : เกิดจากกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	11 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

III. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง



ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบความเสี่ยง

3.1 ลักษณะของความเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่

3.1.1 Strategic Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาวะสังคม ผู้นำ ชီးเสียง และลูกค้า

3.1.2 Operational Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการ เทคโนโลยีและคนในองค์กร

3.1.3 Financial Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ข้อมูลและเอกสารทางการเงินและการบัญชี เป็นต้น

3.1.4 Compliance Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกันระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น การ ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน

3.1.5 Hazard Risk เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและการก่อการร้าย

ปัจจัยอันตรายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (Hazard Factor) สิ่งแวดล้อม อุปกรณ์ และคน จำลองสถานการณ์ ตัวอย่างเปรียบเทียบกับแบบ model ทำให้เราสามารถดูแต่ละปัจจัยที่เป็นอันตราย ดังรูปที่ 1 ปริมาณเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ยิ่งมาก ระดับ "น้ำหนักอันตราย" ก็ยิ่งสูง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมิน โอกาสและความรุนแรงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่บางเหตุการณ์อาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในด้านการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณา

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 12 of 50
Controlled By	Electric Division		Date of Issue 28/Sep/2011

ทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง (Residual Risk) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) จะใช้การประมาณการโอกาสของความสูญเสีย โดยมุ่งพิจารณาไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคุกคาม (Threats) ความไม่มั่นคง (Vulnerabilities) และการควบคุม (Controls) ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ขณะที่การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) จะมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและแนวโน้มของของความเสียหายที่จะได้รับถ้าเหตุการณ์เกิดขึ้น (ผลกระทบ) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบอาจจะกำหนดระดับคะแนนของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจากตารางคะแนนสำเร็จรูปที่กำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น โอกาสที่จะเกิดความเสียหายระดับความถี่ หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือระดับความรุนแรงต่อมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กร

เมื่อสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้แล้ว แนวทางต่อไปคือการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งก็มีหลายวิธีที่แตกต่างกันออกไป เช่น

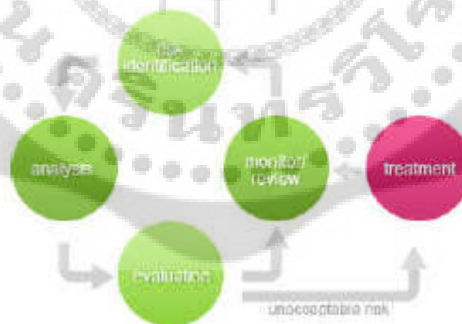
- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance or Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยง
- การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction or Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสหรือความเป็นได้จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing or Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance or Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับได้ จึงต้องยกเลิกการทำกิจกรรม/ โครงการนั้นไป

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	13 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

IV. แนวทางสู่การปฏิบัติและระบบขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) & การจัดลำดับของความเสี่ยง (Risk Prioritization)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) เป็นการประเมิน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่ของผลสะท้อนกลับ
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) ในการกำหนดความเสี่ยงเชิงปริมาณจากระบบพลวัตก่อให้เกิดประ โยชน์สำคัญ 2 ประการคือ เกิดการคาดการณ์ในแนวกว้าง และการคาดการณ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Response Planning) สถานการณ์จำลองจากระบบพลวัตเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสามารถตอบสนองความเสี่ยงอย่าง ได้ผลประ โยชน์สำคัญของระบบพลวัตคือ ช่วยสนับสนุนการทดสอบ การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ยุ่งยากซับซ้อน ได้ผลตอบสนองที่สามารถระบุโอกาสการตอบสนองความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพทำให้เข้าใจสาเหตุของความเสี่ยงและนำไปสู่การวางแผนจัดการความเสี่ยงหรือการแก้ไข
6. การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ระบบพลวัตยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามความเสี่ยงและการควบคุม ช่วยให้สามารถระบุสัญญาณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงยังสามารถตรวจติดตามและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานได้



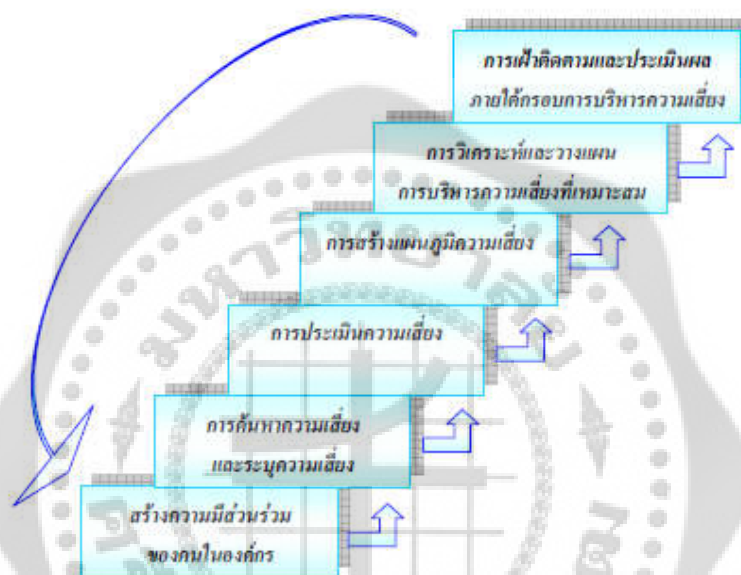
ที่มา : www.jongfellows.com

ภาพประกอบ 3 Risk Management Process

ในการดำเนินการขององค์กร สิ่งสำคัญก็คือ การรักษาไว้ซึ่งระดับมาตรฐานด้านคุณภาพของสินค้าที่มักแปรผัน ไปกับปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้ง 10 ประการที่มีผลกระทบต่อคุณภาพด้านกระบวนการผลิต

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	14 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

โดยตรง ดังนั้นการตัดสินใจที่เหมาะสมและถูกจังหวะเวลาย่อมทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาและรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ทราบปัญหาล่วงหน้าและเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างคึกคัก ด้วยระบบแบบแผนของการประเมินที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดซึ่งประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องตัดเหล็ก

4.1 สร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

ก้าวแรกของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรใดก็ตาม ขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ คือ การสร้างความมีส่วนร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ โดยขั้นตอนแรกนี้อาจเริ่มจากการให้ความรู้งานพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

เพื่อตอบสนองนโยบายขององค์กรผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดีและผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นในส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรได้ รวมทั้งสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 15 of 50
Controlled By Electric Division			Date of Issue 28/Sep/2011

ที่ต้องการเข้าใจและถือปฏิบัติร่วมกันภายในนโยบายที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้น

4.2 การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง

หลังจากที่ได้มีการจัดฝึกอบรมพนักงานและสร้างความมีส่วนร่วมของคนภายในองค์กรเกี่ยวกับเรื่อง การบริหารความเสี่ยงแล้วนั้น ทีมงานการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ดำเนินการในการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร โดยการศึกษา ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อทำงานระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลือนอยู่กับองค์กร โดยที่ไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสูญเสียกับองค์กรได้ ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงในแต่ละส่วนงานนั้น ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ แล้วให้ตัวแทนฝ่ายบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานเข้ามาประชุมร่วมพิจารณาและระบุว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร และระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้าง ระบุมาเป็นรายการว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุดแล้วองค์กรจะเลือกความเสี่ยงใดเข้ามาจัดการกับความเสี่ยงนั้น ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

วิธีการที่นิยมใช้ในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง แล้วส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ประกอบกับฟอร์มการประเมินด้านความเสี่ยง แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านั้นกลับมาวิเคราะห์ การวางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยการเกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางการผลิตที่จะเกิดขึ้นกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 16 of 50
Controlled By Electric Division			Date of Issue 28/Sep/2011

ตาราง 1 ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	อ้างอิงบุคคล/องค์กร							
	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด	ดัชนีชี้วัด ดัชนีชี้วัด
1. Business Continuity ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากรและระบบงานไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Personal ความเสี่ยงเกี่ยวกับพนักงานและผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้หรือประสบการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Information ความเสี่ยงเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของข้อมูลเนื่องจากความไม่ถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
4. IT (Information Technology) ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผิดพลาดของระบบ IT ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
5. Operational ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานจากวิธีการทำงาน	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓
6. Control ความเสี่ยงจากระบบควบคุมความปลอดภัยในองค์กรไม่สามารถป้องกันหรือค้นหาความผิดพลาดที่มีสาระสำคัญได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. Technology การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิต	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. Management การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓
9. ปัจจัยภายนอก เช่น ด้านการเงิน, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านการเมือง, ด้านกฎหมาย ฯลฯ	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. Quality Flowchart แผนภูมิคุณภาพ	-	✓	-	✓	-	-	-	-
11. ความเสี่ยงจากวัตถุดิบสำหรับการผลิต	-	-	-	-	-	✓	-	-

หมายเหตุ: ตารางปัจจัยความเสี่ยงในตาราง 1 เป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการค้นคว้าหาข้อมูลและอ้างอิงถึงบุคคล/องค์กรที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยง

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 17 of 50
Controlled By Electric Division			Date of Issue 28/Sep/2011

4.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง(Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) เพื่อวัดระดับ/จัดลำดับ ความเสี่ยง : ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ รวมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)
- ผลกระทบ (Impact)

4.3.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง

- เพื่อให้ทราบถึงภายในองค์กรว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และผลกระทบ(ความรุนแรง) ต่อวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ภายในองค์กร
- เพื่อให้องค์กรสามารถพิจารณาจัดการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่หรือที่กำหนดเป็นแผนงาน

4.3.2 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

4.3.2.1 ประเมินระดับการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับไว้เป็น 5 ระดับ

- ระดับคะแนนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
- ระดับคะแนนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
- ระดับคะแนนที่ 3 การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
- ระดับคะแนนที่ 4 การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
- ระดับคะแนนที่ 5 การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation)

4.3.2.2 กำหนดระดับการประเมินและค่าน้ำหนักของผลกระทบหรือโอกาสแต่ละระดับ

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	18 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill)

ระดับความสามารถ Ability Personal	สูงมาก Very High	5	Moderate	High	High	Very High	Very High
	สูง High	4	Moderate	Moderate	High	High	Very High
	ปานกลาง Moderate	3	Moderate	Moderate	Moderate	High	High
	ต่ำ Low	2	Low	Moderate	Moderate	Moderate	High
	ต่ำมาก Very Low	1	Low	Low	Moderate	Moderate	Moderate
			1	2	3	4	5
			ต่ำมาก Very Low	ต่ำ Low	ปานกลาง Moderate	สูง High	สูงมาก Very High

วิธีการที่จะวัดความเสี่ยง Likelihood (L)

ที่มา : www.itgthailand.com

ภาพประกอบ 5 แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill)

4.3.2.3 กำหนดช่วงระยะเวลาที่ต้องการประเมิน (Internal Audit 3 เดือน / ครั้ง)

4.3.2.4 กำหนดระดับหรือเกณฑ์ความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเพื่อให้คะแนนความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	เกณฑ์ความเสี่ยง	ความหมาย
ต่ำ	1 - 3	สีเขียว	Acceptable or Limited Focus - ระดับที่ความเสี่ยงได้ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่ ถึงขั้นที่ต้องดำเนินการแก้ไข
ปานกลาง	4 - 6	สีเหลือง	Tolerable but require attention / Discretionary Medium Risk - ระดับที่ความเสี่ยงได้ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง แต่จำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบ
สูง	10 - 16	สีส้ม	Intolerable or Attention Required / High Risk - ระดับที่ความเสี่ยงได้ ไม่ปลอดภัย เนื่องจากความเสี่ยง ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง
สูงมาก	17 - 25	สีแดง	Intolerable or Immediate Attention Required / High Risk - ระดับที่ความเสี่ยงได้ ไม่ปลอดภัย เนื่องจากความเสี่ยง ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง

ที่มา : www.itgthailand.com

ตาราง 2 เกณฑ์ระดับการประเมินความเสี่ยง

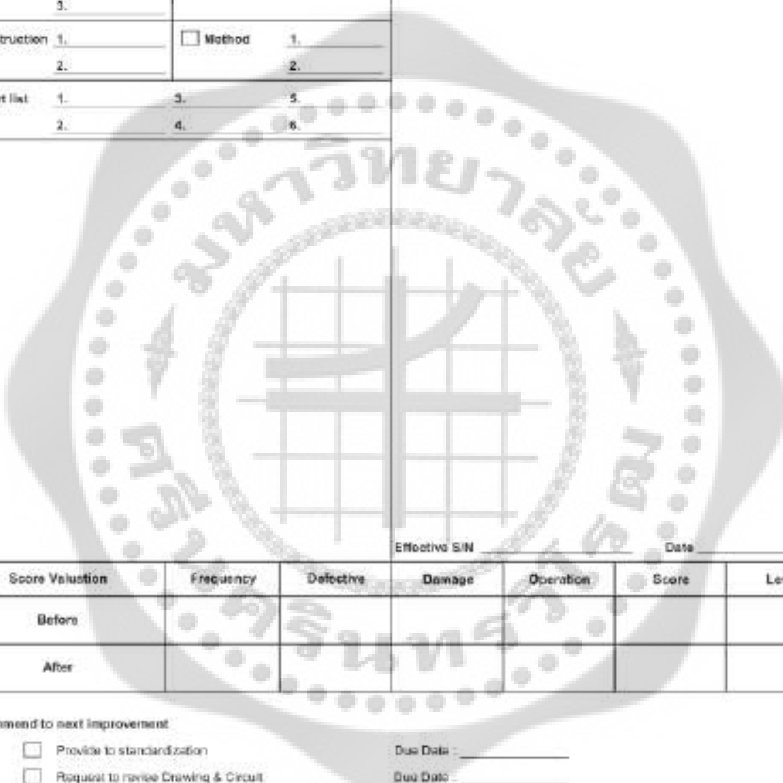
4.3.2.5 จัดทำตารางโดยระบุข้อมูลของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจากฐานข้อมูลของหน่วยงาน
เพื่อให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนด

- Risk Identification Sheet
- Risk Prioritization Sheet

[illegible]

Document No. IEAG00xx Release No. 1 Controlled By Electric Division	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 21 of 50 Date of Issue 28/Sep/'2011
--	--	---

ตารางที่ 5 ใบการแก้ไขปัญหาด้านความเสี่ยง Risk Corrective Action

Risk Corrective Action		Process Engineering	Production Engineering	Checked by	Approved by	
Department :	Section :					
Ref. :	Action Date :					
Problem and Analysis		Corrective Action				
☐ Ref. Dwg. 1. _____ 2. _____ 3. _____	☐ Jig/Fixture 1. _____ 2. _____	☐ Elimination ☐ Re-arrangement ☐ Combination ☐ Simplification				
☐ Instruction 1. _____ 2. _____	☐ Method 1. _____ 2. _____					
☐ Part list 1. _____ 3. _____ 5. _____ 2. _____ 4. _____ 6. _____						
Detail						
Effective S/N _____ Date _____						
Score Valuation	Frequency	Defective	Damage	Operation	Score	Level
Before						
After						
Recommend to next improvement ☐ Provide to standardization Due Date : _____ ☐ Request to revise Drawing & Circuit Due Date : _____ ☐ Find out another corrective action Due Date : _____ ☐ Other _____ Due Date : _____						
Recommend to Div. _____						
					Received by	Approved by

Form No.FEEG0034(Ver.2)

[illegible]

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	23 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

4.3.2.6 สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามส่วนงานในมุมมองแต่ละด้านในแต่ละปัจจัยที่กำหนดการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง



ที่มา : สำนักงาน ก.พ.

ภาพประกอบ 6 การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

4.3.3 ตารางเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลพินิจ การตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

Document No. IEAG00xx	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 24 of 50
Release No. 1		Date of Issue 28/Sep/2011
Controlled By Electric Division		

ตารางที่ 5 Occurrence of rating assessment or Frequency Level

Occurrence	Frequency(Avg.)	Score Point
Very High	more 1 time / month	5
High	Between 1-6 month / time	4
Moderate	Between 6-12 month / time	3
Low	more 1 year / time	2
Very Low	more 5 year / time	1

หมายเหตุ ตารางที่ 5 เป็นตารางประเมินระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ตารางที่ 6 Damage & Consequences of rating assessment

Consequences	Damage	Score Point
Very High	More 10,000B or 4 Hour	5
High	More 5,000B or 2 Hour	4
Moderate	More 1,000B or 1 Hour	3
Low	More 500B or 0.5 Hour	2
Very Low	More 1B or 0.5 Hour	1

หมายเหตุ ตารางที่ 6 เป็นตารางประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ในเชิงปริมาณ

ตารางที่ 7 Instruction No. & Check Sheet of rating assessment

Level	Status	Score Point
Very High	No Have	5
High	Have (No Update)	4
Moderate	Have (Not Cover)	3
Low	Have (No Fill Value)	2
Very Low	Have (Cover)	1

หมายเหตุ ตารางที่ 7 เป็นตารางประเมินระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

Document No. IEAG00xx	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 25 of 50
Release No. 1		Date of Issue 28/Sep/2011
Controlled By Electric Division		

ตารางที่ 8 Perform Maintenance of rating assessment

Level	Period	Score Point
Very High	Over maintain yearly or Un-Verify operation	5
High	Over maintain 3 months or 6 months	4
Moderate	Maintain every month	3
Low	Maintain every week	2
Very Low	Maintain every day	1

หมายเหตุ : * If some process has 4 topic, must be average value

1. Measurement
2. Checker & Jig Figure
3. Machine
4. Process : Unit check or Final check on "WIP"

หมายเหตุ ตารางที่ 8 เป็นตารางประเมินระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ตารางที่ 9 Ability Personal of rating assessment

Level	Skill Training	Score Point
Very High	Excellent (81-100%)	1
High	Very Good (71-80%)	2
Moderate	Good (51-70%)	3
Low	Fair (1-50%)	4
Very Low	Un-Training (0%)	5

หมายเหตุ : * Score point is assessment by grouping

หมายเหตุ ตารางที่ 9 เป็นตารางประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

4.4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง

การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความเสี่ยงและความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแสดงได้ดังรูปของความเสี่ยงและความรุนแรงดังนี้ หากความเสี่ยงและความรุนแรงแบ่งออกเป็นค่าสูงกับต่ำ

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	26 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

	ความถี่	
ความรุนแรง	ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงสูง	ความถี่สูง / ความรุนแรงสูง
	ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงต่ำ	ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงต่ำ

ตารางที่ 10 แผนผังความถี่และความรุนแรง

4.4.1 หลักการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง / ความรุนแรงสูง” ที่มุมขวาบนสุดของตารางที่ 5 เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายบน เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา ส่วนความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ / ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายล่างเป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

กำหนดให้ความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่าจากค่าสุดมีค่าเท่ากับ 1 ถึงสูงสุดมีค่าเท่ากับ 5 แผนภูมิจะมีรายละเอียดมากขึ้นดังนี้ อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมจากภาพประกอบ 5 แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill)

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill)

ผลกระทบของความเสี่ยง Ability Persons	สูงมาก Very High	5	Moderate	High	High	Moderate	High
	สูง High	4	Moderate	Moderate	High	High	High
	ปานกลาง Moderate	3	Moderate	Moderate	Moderate	High	High
	ต่ำ Low	2	Low	Moderate	Moderate	Moderate	High
	ต่ำมาก Very Low	1	Low	Low	Moderate	Moderate	Moderate
		1	2	3	4	5	
		ต่ำมาก Very Low	ต่ำ Low	ปานกลาง Moderate	สูง High	สูงมาก Very High	

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)

หมายเหตุ : ความถี่ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ความรุนแรง คือ ผลกระทบของความเสี่ยง

ความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการระบุและประเมินความถี่และความรุนแรงจะถูกนำมาจัดไว้ตามข้อที่เหมาะสมในแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้นเพื่อให้เห็นภาพรวมของแต่ละแหล่งความเสี่ยงว่ามีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใดบ้างและมากน้อยเท่าไร ในรูปของความถี่และความรุนแรง

สีต่างๆ ที่ใส่ไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงเป็นเครื่องบอกให้รู้ถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลและจัดการก่อนเริ่มตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเหลืองดังตารางระดับการประเมินความเสี่ยง

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	27 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ระดับความ	คะแนน	สี	ความหมาย
เสี่ยง Low	1-12	เขียว	- ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง Moderate	13-24	เหลือง	- ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ปานกลาง Moderate	25-32	ส้ม	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก Very High	33-45	แดง	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้เป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที(เช่น การหยุดดำเนินการทางกระบวนการผลิต)

ตัวอย่างการใช้แผนผังการประเมินความเสี่ยง(การประเมินความถี่และความรุนแรง) หลังจากการใช้ตารางที่ 3
ใบประเมินการระบุความเสี่ยงสรุปได้ดังนี้

ผลกระทบ	รายละเอียดของความเสี่ยง	ความถี่	ความรุนแรง
การสื่อสาร	การหยุดดำเนินการทางกระบวนการผลิต	1	5
เทคโนโลยี	ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักร	3	3
การปฏิบัติงาน	การขนส่งไม่แน่นอน	5	5
ระบบบริหาร	การเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหาร	2	1
ด้านการเงิน	PC.Board ใหม่	2	4

จุดโทษ	5	การสื่อสาร			การปฏิบัติงาน	
	4		ด้านการเงิน			
	3			เทคโนโลยี		
	2					
	1		ระบบบริหาร			
		1	2	3	4	5
		ความถี่				

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management	Page 28 of 50
Controlled By Electric Division		Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

4.5 การวิเคราะห์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการถามคำถามพื้นฐาน 3 คำถาม ได้แก่ อะไรที่สามารถผิดพลาดได้บ้าง? (What can go wrong?) เราจะทำอะไร (What will we do?) ทั้งก่อนและหลังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น? และถ้าบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น เราจะเสียหายมากเพียงใด? (If something happens, how will we pay for it?)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงภายในองค์กร รวมทั้งการควบคุมเพื่อที่ว่าแต่ละส่วนงาน ได้มีมาตรการและวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่และทำการลดความเสี่ยงเหล่านั้นลงให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้นดังตารางที่ 2 ระดับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ในแต่ละองค์กรต้องมีการทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อที่จะได้สามารถหาแนวทางการป้องกันและรับมือได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยทั่วไปมีอยู่ 2 วิธีหลักๆ ด้วยกัน อันประกอบไปด้วย

4.5.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) วิธีนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่เหตุการณ์เกิดขึ้น และแนวโน้มของความสูญเสียที่จะได้รับถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น (ผลกระทบ) โดยทางหน่วยงานอาจกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจากรางสำเนียงรูปที่กำหนดขึ้นในตารางที่ 5-9 เช่น โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่ (ดูตารางที่ 5 ประกอบ) หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือระดับความรุนแรงต่อมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กร (ดูตารางที่ 6 ประกอบ) หรือผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเอกสารการประกอบและตรวจสอบงาน (ดูตารางที่ 7 ประกอบ) หรือผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาอุปกรณ์และเครื่องจักร (ดูตารางที่ 8 ประกอบ) หรือผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทักษะความชำนาญและประสบการณ์ของพนักงาน (ดูตารางที่ 9 ประกอบ) โดยกำหนดระดับของคะแนนออกเป็น 5 ระดับ เรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย

4.5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) วิธีการนี้จะมุ่งพิจารณาไปที่เกี่ยวข้องกับการคุกคาม (Threats) ความไม่มั่นคง (Vulnerabilities) และการควบคุม (Control) ที่กำลังเผชิญอยู่

ในทางปฏิบัติ ขั้นตอนการวิเคราะห์ต้องดำเนินการก่อนการเขียนแผนประเมินหรือแผนบริหารความเสี่ยง หลังจากที่มีหน่วยงานได้มีการระบุถึงปัจจัยความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นจึงกรอกข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดลงในแผนการประเมินความเสี่ยงในตารางที่ 3 ในประเมินการระบุความเสี่ยง ซึ่งแต่ละหน่วยงานได้ทำการค้นหาความเสี่ยง พร้อมทั้งการประเมินคะแนนความเสี่ยงในแต่ละรายการความเสี่ยง จากนั้นจึงนำข้อมูลในตารางที่ 3 มาลงรายละเอียดใหม่ในตารางที่ 4 ในประเมินการจัดลำดับความเสี่ยง โดยการเรียงลำดับตามคะแนนความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานได้ทำการระบุว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงที่ต้องเร่งจัดการและควบคุมความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	29 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ในขั้นต้นของการบริหารความเสี่ยงโดยส่วนมากจะเริ่มจากการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงและสีส้มก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในเขตสีเหลืองและสีเขียวของ แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix Multi Skill) ดังภาพประกอบที่ 5

แผนผังประเมินความเสี่ยงยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ในการมองผลกระทบความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มาเพื่อการเปรียบเทียบในภาพรวมขององค์กรว่าความเสี่ยงใดอยู่ในขอบเขตของความเสียหายที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป ในภาพรวมขององค์กรผู้บริหารยังสามารถเห็นการกระจายตัวของความเสียหายมาจากแหล่งที่มาใดเป็นหลัก เพื่อจะได้เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นได้

หลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่างๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 4 ทางเลือก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง การควบคุมความสูญเสีย การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยทางเลือกทั้ง 4 นี้จะช่วยทำให้องค์กรทราบ และตระหนักว่าอะไรคือความเสี่ยงและความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด เพราะการป้องกันก่อนย่อมดีกว่าการแก้ไขเสมอ หากองค์กรใดสามารถที่จะป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นก็สามารถจะสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลในองค์กร ได้มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ความสำเร็จในการทำธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นไปอย่างไม่ยากเย็น

4.6 การเฝ้าติดตามและประเมินผลภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด การนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก และเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการและทันสมัยมากขึ้น ในทางกลับกันความเสี่ยงก็ย่อมสามารถที่จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำรงอยู่ในขอบเขตหรืออยู่ในระดับที่องค์กร

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	30 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ยอมรับได้นั้นจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน การติดตามผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงแต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งมีการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมกับนโยบายองค์กรด้วย

เพื่อให้เป็นระบบการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ เราจำเป็นต้องติดตามผลหลังดำเนินการตามแผน และทำการประเมินผลว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนใดควรทำการปรับเปลี่ยน โดยอาจการกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม, จัดทำ Check Sheet และกำหนดความถี่เพื่อการเฝ้าติดตามและประเมินผลเป็น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือ ทุกปี เป็นต้น

นอกจากนี้ยังควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินงานรวมทั้งปี ดังตัวอย่าง

แผนการจัดการทำระบบบริหารความเสี่ยง

A	P	ขั้นตอนดำเนินงาน	ปี 2554											
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	ต.ค.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ย.	พ.ย.	ธ.ค.
P		การสร้างควมมีส่วนร่วมของคนในองค์กร												
P		การหันเหความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง												
P		การประเมินความเสี่ยง ครั้งที่ 1												
P		การสร้างแผนภูมความเสี่ยง												
P		การวิเคราะห์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม												
D		ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง												
C		การเฝ้าติดตามและประเมินผลภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยง												
P		การประเมินความเสี่ยง ครั้งที่ 2												
A		ทบทวนและปรับเปลี่ยนแผน												

จะเห็นได้ว่าการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะๆ จึงจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	31 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

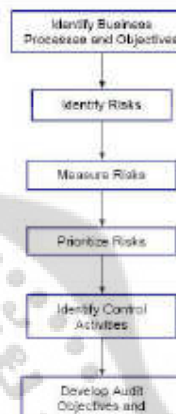
ภาคผนวก

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

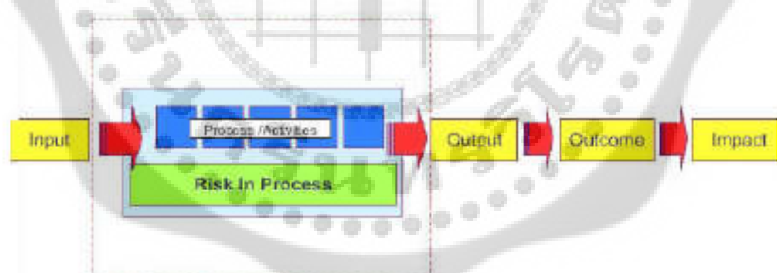
Risk Assessment Overview – Enterprise Model



Risk Assessment Overview – Audit Project Model



Layout Risk in Process



Document No. IEAG00xx Release No. 1 Controlled By Electric Division	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 32 of 50 Date of Issue 28/Sep/2011
--	--	--

Flow Chart Risk Assessment

```

graph TD
    A[List Operating Process] --> B[Define Product /]
    B --> C[Risk Identification]
    C --> D[Assignment Level Score point]
    D --> E[Risk measurement & Evaluation]
    E --> F[Risk Responses & Risk Management (Intolerable)]
    F --> G[Objective Setting Dept. Control]
    G --> H[Take Action]
    H --> I[Management Review]
    I --> J[Document Control]
    J --> K[Information & Communication]
    K --> L[Internal Audit]

    D -- Low --> A1[Accept 1: Not Control & Un-improvement]
    D -- Moderate --> A2[Accept 2: Monitoring & Preventive the risk are reach into reject]
    D -- High --> R1[Reject 1: Must be Risk Management for satisfiable level]
    D -- Very High --> R2[Reject 2: Most Urgently to corrective]
  
```

Take Action

- Corrective
- Preventive
- Continuous Improvements

Management Review

Every month all Electric section must be Feedback data to Pro.Eng. E & QA for record data base and monitoring

Document Control

Period in 3 months the document control be published.

Information & Communication

Announcement to usage Document Control

Internal Audit

Responsibility by EL QA & each Dept. in area internal audit (QA review risk assessment)

Start Project / Nov 2009

Rate Assessment
- Acceptable or Limited Focus

Each Dept. management system (Control Data Base by Pro.Eng. E & QA)

Identify Dept. Responsibility

Identify necessary's resource & Period

Prepared by	Checked by	Checked by	Approved by

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	33 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังตารางแสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	สี	ความหมาย
ต่ำ Low	1-12	เขียว	- ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง Moderate	13-24	เหลือง	- ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเล็ดลอดไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง High	25-32	ส้ม	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก Very High	33-45	แดง	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้เป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (เช่น การหยุดดำเนินการทางกระบวนการผลิต)

หมายเหตุ : เกณฑ์การประเมินคะแนนมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1. เกณฑ์การประเมินแบบปกติ คือ การรวมน้ำหนักทั้งหมดที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง (Total Score) $[Score (A*B)+(C+D+E+F)]$ โดยนำคะแนนที่ได้มาวัดผลเทียบระดับความเสี่ยง
2. เกณฑ์การประเมินแบบพิเศษ(*) คือ การรวมน้ำหนักเฉพาะค่า Ability Personal x Occurrences $:[A*B]$ ซึ่งเน้นในเรื่องของการทำ Matrix Multi Skill โดยนำคะแนนที่ได้มาวัดผลเทียบระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 2 ตารางเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	6-12 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
2	น้อย	1 ปีต่อครั้ง หรือมากกว่า
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง หรือมากกว่า

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	34 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ตารางที่ 3 ตารางเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในครั้งเดียว

ตารางที่ 4 ตารางเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10,000 บาท หรือ มีการสูญเสียเวลามากกว่า 4 ชม.
4	สูง	> 5,000 บาท หรือ มีการสูญเสียเวลามากกว่า 2 ชม.
3	ปานกลาง	> 1,000 บาท หรือ มีการสูญเสียเวลามากกว่า 1 ชม.
2	น้อย	> 500 บาท หรือ มีการสูญเสียเวลามากกว่า 0.5 ชม.
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 500 บาท หรือ มีการสูญเสียเวลา 0.5 ชม.

ตารางที่ 5 ตารางเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงสูง	พนักงานไม่มีทักษะ (Skill) พื้นฐานในการปฏิบัติงาน เป็นเหตุให้มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนักและมีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	พนักงานมีทักษะ (Skill) พื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ 1-50 % ของการปฏิบัติงาน มีการสูญเสียทรัพย์สินมากและมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	พนักงานมีทักษะ (Skill) พื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ 51-70 % ของการปฏิบัติงาน มีการสูญเสียทรัพย์สินมากและมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	พนักงานมีทักษะ (Skill) พื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ 71-80 % ของการปฏิบัติงาน การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรและมีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	พนักงานมีทักษะ (Skill) พื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ 81-100% ของการปฏิบัติงาน มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยและไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

Document No. IEAG00xx		Manual		Page	
Release No. 1		Risk Management		36 of 50	
Controlled By Electric Division		Sodick (Thailand) Co., Ltd.		Date of Issue 28/Sep/2011	

ตัวอย่างตารางระบุความเสี่ยง

No.	Ref. (Item No.)	Person	Risk Type & Description (English)	Scope of DOP	Recommendation / Action	RMP		
						Request No.	Start	Completion
1	IEAG0001	Mr. A	Item 1: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1001	10/1/11	
2	IEAG0002	Mr. B	Item 2: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1002	10/1/11	
3	IEAG0003	Mr. C	Item 3: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1003	10/1/11	
4	IEAG0004	Mr. D	Item 4: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1004	10/1/11	
5	IEAG0005	Mr. E	Item 5: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1005	10/1/11	
6	IEAG0006	Mr. F	Item 6: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1006	10/1/11	
7	IEAG0007	Mr. G	Item 7: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1007	10/1/11	
8	IEAG0008	Mr. H	Item 8: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1008	10/1/11	
9	IEAG0009	Mr. I	Item 9: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1009	10/1/11	
10	IEAG0010	Mr. J	Item 10: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1010	10/1/11	
11	IEAG0011	Mr. K	Item 11: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1011	10/1/11	
12	IEAG0012	Mr. L	Item 12: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1012	10/1/11	
13	IEAG0013	Mr. M	Item 13: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1013	10/1/11	
14	IEAG0014	Mr. N	Item 14: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1014	10/1/11	
15	IEAG0015	Mr. O	Item 15: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1015	10/1/11	
16	IEAG0016	Mr. P	Item 16: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1016	10/1/11	
17	IEAG0017	Mr. Q	Item 17: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1017	10/1/11	
18	IEAG0018	Mr. R	Item 18: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1018	10/1/11	
19	IEAG0019	Mr. S	Item 19: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1019	10/1/11	
20	IEAG0020	Mr. T	Item 20: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1020	10/1/11	
21	IEAG0021	Mr. U	Item 21: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1021	10/1/11	
22	IEAG0022	Mr. V	Item 22: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1022	10/1/11	
23	IEAG0023	Mr. W	Item 23: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1023	10/1/11	
24	IEAG0024	Mr. X	Item 24: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1024	10/1/11	
25	IEAG0025	Mr. Y	Item 25: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1025	10/1/11	
26	IEAG0026	Mr. Z	Item 26: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1026	10/1/11	
27	IEAG0027	Mr. AA	Item 27: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1027	10/1/11	
28	IEAG0028	Mr. AB	Item 28: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1028	10/1/11	
29	IEAG0029	Mr. AC	Item 29: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1029	10/1/11	
30	IEAG0030	Mr. AD	Item 30: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1030	10/1/11	
31	IEAG0031	Mr. AE	Item 31: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1031	10/1/11	
32	IEAG0032	Mr. AF	Item 32: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1032	10/1/11	
33	IEAG0033	Mr. AG	Item 33: Risk of fire in the main hall (100% risk) (10/1/2011)	10		Item 1033		

Document No. IEAG00xx Release No. 1 Controlled By Electric Division	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 37 of 50 Date of Issue 28/Sep/2011
--	--	--

ตัวอย่างที่ 1 การแก้ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตเรื่องการขึ้นสกรูไม่แน่น
(เปรียบเทียบคะแนนการประเมินความเสี่ยงก่อน – หลังการแก้ไขปัญห)

Risk Corrective Action		Process Engineering	Production Engineering	Checked by	Approved by					
Department : ELECTRIC	Section : CONTROLLER									
Ref : CTR-002	Action Date : 15 Jun/2011									
Problem and Analysis		Corrective Action								
☐ Ref. Dwg. 1. TE30601SA ~> B 2. 3.	☐ Jig/Fixture 1. 2.	☐ Elimination ☐ Re-arrangement ☐ Combination ☐ Simplification Effective S/N _____ Date <u>Jun/2011</u>								
☐ Instruction 1. TS21-0225 2.	☐ Method 1. 2.	Re-Check Torque : AG400L# 0522~ / AG500L# 0460~ Decrease length cable : AG400L# 0448~ / AG500L# 0477~ 								
☐ Part list 1. 3 2. 4 5 6										
Detail 1. Assign equipment to torque wheel. - Lock screw and marking one by one. - Recheck screw/locking by torque driver. 2. Decrease length of cable CH57C120* (350mm to 320mm) 3. Re-arrangement process map. 										
Score Valuation	Frequency	Defective	Damage	Operation	Score	Level				
Before	5	5	5	3	33	High				
After	5	3	1	3	18	Medium				
Recommend to next improvement ☐ Provide to standardization ☒ Request to revise Drawing & Circuit ☐ Find out another corrective action ☐ Other _____ Due Date : _____ Due Date : <u>Aug/2011</u> Due Date : _____ Due Date : _____ All Model Resolved By : <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Engineering</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Supervisor</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>							Engineering	Supervisor		
Engineering	Supervisor									

Form No.FEEC0034(Ver.1)

Form No. FQAG0017 19/Nov./96

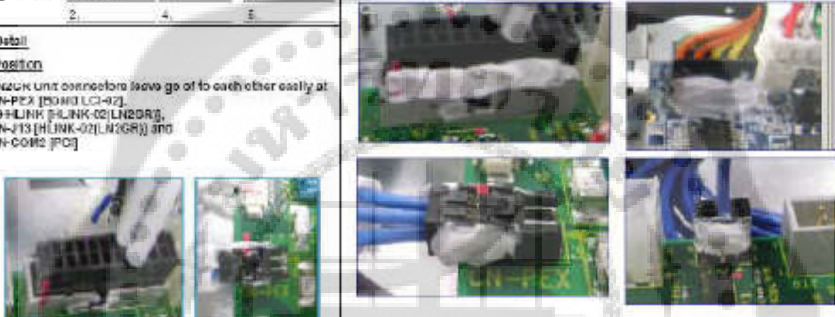
Document No. IEAG00xx Release No. 1 Controlled By Electric Division	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 38 of 50 Date of Issue 28/Sep/2011
--	--	--

ตัวอย่างที่ 2 การแก้ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตเรื่องการใส่สายสับ
 (เปรียบเทียบคะแนนการประเมินความเสี่ยงก่อน – หลังการแก้ไข้ปัญหา)

Risk Corrective Action				Process Engineering	Production Engineering	Checked by	Approved by	
Department : ELECTRIC		Section : CONTROLLER						
Ref. : CTR-011		Action Date : 08 Apr 2011						
Problem and Analysis			Corrective Action					
☒ Ref. Dwg. 1. THS03044A 2. _____ 3. _____ ☐ Jig/Fixture 1. _____ 2. _____ ☐ Instruction 1. _____ 2. _____ ☐ Method 1. _____ 2. _____ ☒ Part list 1. Terminal Block 2. _____ ☐ _____ 2. _____ Detail  At TB2 (Item No. 045054A) when inserted cable 24V8 from UPS option to terminal that not sufficient to inserted cable so the cable must be overlap 3 times with slide and jumper.			☒ Elimination ☐ Combination ☐ Re-arrangement ☒ Simplification 1. Create WI/Layout of UPS Option  Page 1/2  Page 2/2 Effective 08/ Date					
Score Valuation	Frequency	Defective	Damage	Operation	WI / Layout	Jig / Tool	Score	Level
Before	5	5	3	3	5	3	38	High
After	5	5	3	3	1	3	36	High
Recommend to next improvement ☐ Provide to standardization ☒ Request to revise Drawing & Circuit ☐ Find out another corrective action Due Date : _____ Due Date : <u>May 2011</u> Due Date : _____ <u>Other :</u> 1. Increase the space of TB from 22 pcs to 23 pcs of 1st cable 24V8 from UPS option.								
Recommend to Div. : <u>Engineering Center</u> ☐ Accept ☐ Un-accept								
						Received by	Approved by	

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	39 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

ตัวอย่างที่ 3 การแก้ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตเรื่อง Connect หลุดหรือหลวม
(เปรียบเทียบคะแนนการประเมินความเสี่ยงก่อน – หลังการแก้ไขปัญหา)

Risk Corrective Action				Process Engineering	Production Engineering	Checked by	Approved by				
Department : ELECTRIC		Section : CONTROLLER									
Ref : CTR-013		Action Date : 22 Apr 2011									
Problem and Analysis				Corrective Action							
☐ Ref. Dwg. 1. 2. 3. ☐ Instruction 1. 2. 3. ☒ Part list 1. 14158A 2. 3. 4. 5.		☐ Jig/Fixture 1. 2. 3. ☐ Method 1. 2. 3.		☒ Elimination ☐ Re-arrangement ☐ Combination ☐ Simplification - Adhered connectors together by used balloons - Re-arranged all cable with clampers and cable tie to effective for the stability of connectors							
Detail Position LINK unit connectors leave go of to each other easily at CN-PEX [D50H0 LC1-42], J9+LINK [LINK-02] [LN2GR], CN-113 [LINK-02] [LN2GR] and CN-COM2 [PC]											
Effective S/N				Date							
Booru Valuation	Frequency	Defective	Damage	Operation	Wt / Layout	Jig / Tool	Score				
Before	1	6	5	3	5	5	23				
After	1	6	5	3	3	5	21				
Recommend to next improvement ☒ Provide to standardization Due Date: Mar/2011 ☐ Request to revise Drawing & circuit Due Date: _____ ☐ Find out another corrective action Due Date: _____ Other: _____ _____ _____											
Recommend to Div. _____ ☐ Accept ☐ Un-accept <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Received by</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Approved by</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>								Received by	Approved by		
Received by	Approved by										

Form No.FEEO0014(Ver.3)

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	41 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000

ในปัจจุบัน แนวคิดทางด้านการบริหารความเสี่ยง ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยมีการนำแนวทาง หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

เสี่ยงที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรต่าง ๆ มาปรับใช้ ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามรูปแบบของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:

COSO หรือตามมาตรฐาน AS/NZS 4360:2004 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลของ Australia และ New Zealand เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

นอกจากแนวทางต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นปัจจุบันได้มีการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงออกมาเป็นมาตรฐานสากลระดับนานาชาติ International Organization of Standard: ISO โดยกำหนดให้เป็นมาตรฐาน ISO 31000 ซึ่งล่าสุดอยู่ในขั้นตอนของฉบับร่าง (draft) โดยคาดว่ามาตรฐานฉบับสากล (international version) จะมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการประมาณปี พ.ศ.2552 มาตรฐาน ISO 31000 จะเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (guideline) สำหรับการบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่ข้อกำหนด (specification) โดยมีชื่อเต็มว่า Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management ซึ่งเนื้อหาของมาตรฐานนี้ จะเป็นการพัฒนามาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS 4360:2004

เนื้อหาของมาตรฐาน ISO 31000 (ฉบับร่าง) จะแบ่งแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ประกอบด้วย

1. หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง
2. กรอบการบริหารความเสี่ยง
3. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยหลักการพื้นฐานที่สำคัญทั้งหมด 11 หลักการ ประกอบด้วย

1. การบริหารความเสี่ยงจะต้องสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ผลประกอบการด้านการเงิน การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ความปลอดภัยและสุขอนามัยส่วนบุคคล คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสอดคล้องตามข้อกำหนดและระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะและชื่อเสียงขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร

การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร เช่นเดียวกับโครงการและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงจะไม่ใช้กิจกรรมที่เป็นอิสระ หรือถูกแยกออกมาจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 42 of 50
Controlled By	Electric Division		Date of Issue 28/Sep/2011

3. การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ

การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ และช่วยในการแยกแยะความแตกต่างของทางเลือกต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจนอกจากนั้นการบริหารความเสี่ยงยังช่วยในการตัดสินใจ ไม่ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถยอมรับได้ หรือการจัดการความเสี่ยงจะมีอย่างเพียงพอ หรือมีประสิทธิผลก็ตาม

4. การบริหารความเสี่ยงจะแสดงถึงความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในความไม่แน่นอนสภาพของความไม่แน่นอน และแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นๆ

5. การบริหารความเสี่ยงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ

มีโครงสร้างและทันเวลา การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทันเวลาและมีโครงสร้างที่ชัดเจน สำหรับการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน สามารถเปรียบเทียบได้ และมีความน่าเชื่อถือ

6. การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการบนข้อมูลที่ดีที่สุด

สิ่งที่นำมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะนำมาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่นจากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์การพยากรณ์ และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจจะต้องได้รับทราบ และคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลแบบจำลองการตัดสินใจที่นำมาใช้ รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

7. การบริหารความเสี่ยงจะต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์กร

การบริหารความเสี่ยง จะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงโครงสร้างของความเสี่ยง (Risk Profile)

8. การบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรมด้วย

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องรับรู้ถึงขีดความสามารถ การยอมรับ และความตั้งใจของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งอาจมีส่วนช่วย หรือขัดขวางต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร

9. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความโปร่งใส และครอบคลุม

การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุกๆ ระดับขององค์กร จะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงจะยังมีความเกี่ยวข้องและทันสมัย นอกจากนั้นการมีส่วนร่วมยังรวมไปถึงการยอมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลที่เหมาะสม รวมถึงมุมมองและความคิดเห็นต่างๆ ได้รับการนำมาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

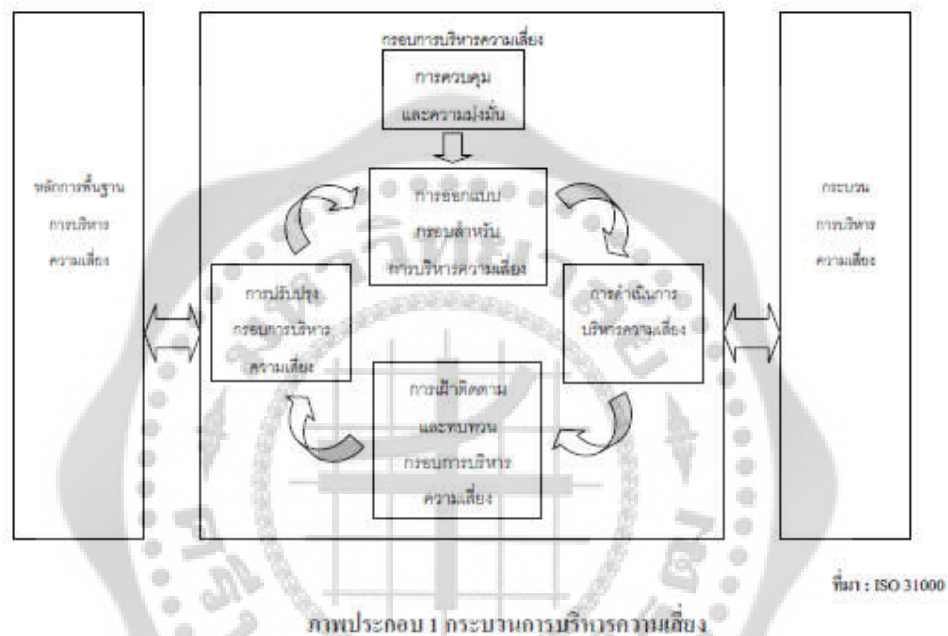
10. การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นพลวัตรสามารถทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นทั้งภายในและภายนอกหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือองค์ความรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตามหรือการทบทวน หรือมีความเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นหรือลดลงขององค์กร

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	43 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

จะต้องมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

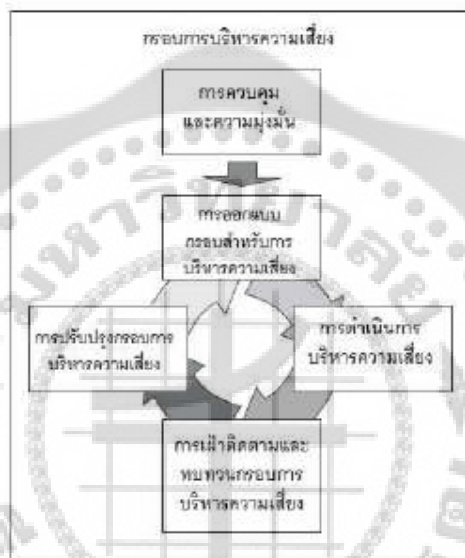
11. การบริหารความเสี่ยงจะต้องสามารถปรับปรุง และทำให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง
องค์กรจะต้องมีการพัฒนา และดำเนินการกลยุทธ์ในการ



Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	44 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

กรอบการบริหารความเสี่ยง

ในส่วนของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA ซึ่งประกอบ-ด้วย การวางแผน (Plan) การลงมือทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ดังแสดงในรูปที่ 2



ที่มา : ISO 31000

ภาพประกอบ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้กรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยองค์กรในการจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ และภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่นเดียวกัน กรอบการบริหารยังช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ จะมีอย่างเพียงพอ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ขององค์กรด้วย กรอบการบริหารนี้ไม่ได้อธิบายถึงระบบการบริหารงาน แต่จะช่วยให้องค์กรในการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบการบริหารงานโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากต่างก็ได้นำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงรวม-เข้ากับแนวปฏิบัติ และกระบวนการในการบริหารงานอยู่แล้ว

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 45 of 50
Controlled By	Electric Division		Date of Issue 28/Sep/2011

การควบคุมและความมุ่งมั่น

ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความมุ่งมั่นและการสนับสนุนอย่างดีจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยฝ่ายบริหารจะต้อง

- ประกาศ และให้การรับรองต่อนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารถึงประโยชน์ที่จะได้จากการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด
- กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกันกับผลการดำเนินงานขององค์กร
- ดูแลให้วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- ดูแลความสอดคล้องตามข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับ
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมภายในองค์กร
- ดูแลทรัพยากรที่จำเป็น ได้รับการจัดสรรเพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
- ดูแลถึงความเหมาะสมของกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การออกแบบกรอบเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Plan)

การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ในขั้นตอนของการวางแผน หรือการออกแบบกรอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเสียก่อน โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะประกอบด้วย

- ซิตความสามารถ ความเข้าใจในรูปของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน บุคลากร ความสามารถ กระบวนการระบบ และเทคโนโลยี
- การไหลของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจ
- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
- การรับรู้ การให้ความสำคัญ และวัฒนธรรมขององค์กร
- มาตรฐาน หรือรูปแบบที่ใช้ในการอ้างอิง
- โครงสร้าง เช่น การควบคุม บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่จะต้องได้รับการพิจารณา จะประกอบด้วย

- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค
- ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ และแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	46 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

- การรับรู้ และการให้ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

จากนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) โดยนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ขององค์กร และแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ นโยบายจะต้องระบุถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของส่วนต่าง ๆ ในองค์กร แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น มีการดำเนินการทบทวนเป็นระยะ ๆ และทวนสอบถึงความถูกต้องของนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

การบูรณาการเข้ากับกระบวนการขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงจะต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติหลัก และกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสร้างให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงจะต้องผสมผสานเข้ากับการถ่ายทอดนโยบาย การวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความรับผิดชอบ (Accountability)

องค์กรจะต้องกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการดูแลความเพียงพอและควรมีประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยง โดยการ

- กำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการดูแลรักษากรอบการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (risk owner) ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการรายงานข้อมูลความเสี่ยงต่าง ๆ
- กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน และการจัดทำรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- การดูแลระดับที่เหมาะสมของการยอมรับ การให้รางวัล การอนุมัติ และการเข้าแทรกแซง

ทรัพยากร

องค์กรจะต้องจัดทำแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องพิจารณาถึง

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page Date of Issue	47 of 50 28/Sep/2011
Controlled By Electric Division				

- เอกสารวิธีการปฏิบัติงาน และกระบวนการ
- ระบบการจัดการสารสนเทศ และความรู้
- บุคลากร ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถ
- ทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดกลไกในการสื่อสารและการรายงานภายในองค์กร

องค์กรจะต้องจัดทำกลไกในการสื่อสารและการรายงานภายในองค์กร เพื่อให้

- องค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รับการสื่อสารอย่างเหมาะสม
- มีการรายงานภายในเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยง ความมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ที่ได้
- มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงพร้อมสำหรับใช้งานในระดับและเวลาที่เหมาะสม
- มีกระบวนการในการให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เหมาะสมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร โดยคำนึงถึงความอ่อนไหวของข้อมูลนั้น ๆ

การกำหนดกลไกในการสื่อสารและการรายงานภายนอกองค์กร

องค์กรจะต้องจัดทำ และดำเนินการตามแผนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร โดย

จะต้อง

- สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียถึงเหตุวิกฤต หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- สร้างการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกองค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- รายงานให้กับภายนอกองค์กรตามข้อกำหนดระเบียบบังคับ และหลักธรรมาภิบาล
- เปิดเผยข้อมูลต่างๆ ตามที่กำหนดในข้อกำหนด
- รับรู้ข้อมูลป้อนกลับและการรายงานจากการสื่อสารและการให้คำปรึกษา
- ใช้กระบวนการสื่อสารในการสร้างความโปร่งใส และความเชื่อมั่นให้กับองค์กร

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง (Do)

ในการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง องค์กรจะต้อง

- กำหนดช่วงเวลาและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยง
- การนำนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้กับกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 48 of 50
Controlled By	Electric Division		Date of Issue 28/Sep/2011

- ดำเนินการ ให้สอดคล้องกับข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- จัดทำเอกสารอธิบายถึงการตัดสินใจ รวมถึงการจัดทำวัตถุประสงค์
- จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศ และการฝึกอบรม
- สื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความเหมาะสมของกรอบการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจะถูกดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติในทุกระดับและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องในองค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานขององค์กร และกระบวนการทางธุรกิจ

การเฝ้าติดตามและการทบทวนกรอบการบริหารงาน (Check)

ในการดูแลรักษาความสำเร็จอย่างยั่งยืนของระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง องค์กรจะต้อง

- กำหนดการวัดผลการดำเนินงาน
- ทำการวัดความก้าวหน้าเทียบกับแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ
- ทำการทบทวนเชิงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย และแผนงานอย่างสม่ำเสมอ
- จัดทำรายงานถึงความเสี่ยง ความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนถึงความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Act)

เมื่อองค์กรได้ทำการทบทวนระบบแล้ว ผลของการทบทวนจะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางในการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายและแผนงาน ซึ่งการตัดสินใจนี้จะช่วยในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารงานขององค์กร รวมถึงจะช่วยให้การปรับปรุงความคล่องตัว การควบคุม และความรับผิดชอบที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรด้วย

Document No. IEAG00xx	Manual	Page
Release No. 1	Risk Management	49 of 50
Controlled By Electric Division	Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Date of Issue 28/Sep/2011

คำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. รูปแบบ(Model) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา
2. ความเสี่ยง(Risk) หมายถึง 1. ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ 2. โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ 3. การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลทั้งทางดีและลบแก่หน่วยงานและองค์กร 4. บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับไหว
3. การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นแล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ความเสี่ยงที่พึงประสงค์ (Risk Appetite) หมายถึง ความเสี่ยงที่องค์กรปรารถนาในเกิดน้อยที่สุด หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วองค์กรสามารถยอมรับถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้น ได้
5. ความเสี่ยงที่องค์กรพร้อมที่จะยอมรับ (Risk Tolerance) หมายถึง ความเสี่ยงหนึ่งที่องค์กรจะต้องทำการตั้งไว้ตั้งแต่การดำเนินธุรกรรมต่างๆ หรือความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรสามารถรับได้ตามที่ตั้งไว้ใน Risk Appetite ที่องค์กรเลือกไว้ตั้งแต่แรก
6. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง กระบวนการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร
7. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง โอกาสหรือความถี่(Frequency) ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่นี้กำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของรายการความเสี่ยงและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร
8. ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการกำหนดระดับคะแนนของผลกระทบจะกำหนดเป็นห้าระดับจากน้อยไปมาก โดยความหมายของแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะของความเสี่ยงและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร
9. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง องค์กรนั้นต้องทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าจะมีโอกาสนในการเกิดขึ้นเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้ถูกต้อง
10. การสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning) หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการของการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง
11. การติดตามสอบทาน (Monitoring & Review) หมายถึง การศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ว่าประสบความสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงและเป็นไปตามแผนหรือไม่

Document No. Release No.	IEAG00xx 1	Manual Risk Management Sodick (Thailand) Co., Ltd.	Page 50 of 50
Controlled By	Electric Division		Date of Issue 28/Sep/2011

12. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดปัญหาฉุกเฉิน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาต่อองค์กรในอนาคต

13. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่อย่างเป็นระบบเพื่อพิจารณาหรือกำหนดว่าเหตุการณ์นั้นๆ จะเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด และขนาดความรุนแรงของเหตุการณ์นั้นๆ

14. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่มาจากปัจจัยภายนอกองค์กร ไม่สามารถควบคุมได้

15. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเอง

16. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากผิดพลาดในการดำเนินการ

17. ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มาจากกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้

18. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

19. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล นางสาวสิรินันtha จ่างพิพัฒน์นวกิจ
 วันเดือนปีเกิด 22 มิถุนายน 2526
 สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 40/3518 หมู่บ้านพฤษภา B ซอย 27/3 หมู่ 4 ถนนเลียบคลองสาม
 ตำบล คลองสาม อำเภอ คลองหลวง จังหวัด ปทุมธานี 12120
 ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน Chief Engineer
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน 60/84 หมู่ 19 ซอย 19 ถนนพหลโยธิน นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ตำบล
 คลองหนึ่ง อำเภอ คลองหลวง จังหวัด ปทุมธานี 12120

ประวัติการศึกษา
 พ.ศ. 2539 ประถมศึกษาปีที่ 1 – 6
 จากโรงเรียนมานิตานุเคราะห์
 พ.ศ. 2544 มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6
 จากโรงเรียนเมืองสุราษฎร์ธานี
 พ.ศ. 2548 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาไฟฟ้ากำลัง
 จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 พ.ศ. 2554 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทางวิศวกรรม
 แขนงโลจิสติกส์
 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ