

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงในการทำงานของ บริษัท ไทยยางกึ่งไฟศาล จำกัด (สำนักงานใหญ่) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้รวบรวมเพื่อนำเสนอลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด หลักการ ทฤษฎีของความเสี่ยง
 - 1.1 ความหมายของความเสี่ยง
 - 1.2 ความหมายของการจัดการความเสี่ยง
 - 1.3 ประเภทของความเสี่ยง
 - 1.4 ขั้นตอนของความเสี่ยง
 - 1.5 ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยง
2. สภาพทั่วไปของบริษัท ไทยยางกึ่งไฟศาล จำกัด (สำนักงานใหญ่)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด หลักการ ทฤษฎีของความเสี่ยง

1. ความหมายของความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ณัฏฐชัย สิริธนาณี และภัคศิริกาญจน์ สิริธนาณี (2557, หน้า 1-5) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบเชิงบวกด้วยก็ได้ โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

เผชิญ อุปนันท์ (2556) กล่าวว่าความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่นโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of loss) ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of loss) ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of event) การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of actual result) ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดแต่ความเสี่ยงนั้นๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

เจริญ เกษภูววัลย์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่าความเสี่ยงหมายถึงโอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุนหรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่อาจจะเกิดความผิดพลาด ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขององค์กร

2. ความหมายของการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร, 2560, หน้า 13)

เกศริน ภัทรเปรมเจริญ (2558) กล่าวว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบต่อความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2558) กระบวนการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การจัดการความเสี่ยง ยังหมายถึงความถึง การประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้ผลเสียขององค์กรอีกด้วย

การจัดการความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการจัดการความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง คือ กระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจ เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญและการจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร

3. ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงแบ่งตามกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่างๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแบ่งความเสี่ยงดังนี้ แบลและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 19 อ้างถึงใน ขวัญญานันท์ แก้วนุชธนาวัชร, 2559, หน้า 15-28)

3.1 ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People ware)

เอกลักษณ์ โสภพันธ์ (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวางแผน การตรวจสอบ การทำงาน การมอบหมายหน้าที่และสิทธิของบุคลากร/คณะทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทุกฝ่ายอย่างละเอียด

ถี่ถ้วน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้งาน การดูแลรักษาความปลอดภัยระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้นความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวางแผน การตรวจสอบ การทำงาน การมอบหมายหน้าที่และสิทธิของบุคลากร/คณะทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทุกฝ่ายอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้งาน การดูแลรักษาความปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2545, หน้า 9-10) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์คือความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากรมีทักษะความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือขาดการฝึกอบรมขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นรวมทั้งความประมาทเลินเล่อของผู้ดำเนินงาน

ธรรมาภิบาล (2550, หน้า 167-171) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาชั้นนั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยการพัฒนาและการฝึกอบรมการให้รางวัลและการลงโทษ

3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็น ในการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น

3.3.1 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติไม่เหมาะสมกับ ลักษณะงาน พนักงานไม่มีประสบการณ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่มีประสิทธิภาพ

3.3.2 ความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจภายในองค์กรอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้นได้ แต่ก็อาจสร้างปัญหาในการทำงานได้เช่นกัน หากสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ภาวะผู้นำของการรับมอบอำนาจ หรือเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่ออำนาจที่ได้รับ

3.3.3 ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางเครื่องมือและโปรแกรมเก่า การจัดการฐานข้อมูล

นฤมล สะอาดโหม (2549, หน้า 3) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เช่นการขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้าและขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น

วรารักษ์ ศิริโกตาทิจ (2550, หน้า 71-73) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานคือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการได้แก่ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ประจำวันทรัพย์สินบุคคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการควบคุมภายในรวมถึงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดโดยมีการบริหารต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เช่นความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศความเสี่ยงด้านความรู้ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพย์สินความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับบุคคลากร

3.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

3.4 ความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอก

อรรถุ โสทธิพันธ์ (2550, หน้า 27) ความเสี่ยงภายนอกเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเองเช่นความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองกฎหมายความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงด้านภัยที่เกิดจากสงครามการก่อการร้าย

ธารชุตดา อมรเพชรกุล (2546, หน้า 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกได้แก่เกิดจากสภาวะการแข่งขันบริษัทคู่แข่งเกิดจากบริษัทคู่ค้าและผู้ส่งมอบงานให้เราเกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง

ภูษณ ปริย์มาโชต (2558, หน้า 28) กล่าวว่า ความเสี่ยงจำแนกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม และภัย (Peril) อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของทรัพย์สิน

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรและการรายงานทางการเงิน

(4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk: C) ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่บริษัทต้องปฏิบัติ และสัญญาผูกพันที่บริษัทฯ ต้องรับผิดชอบ

4. ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง

บรรยงค์ โตจินดา และอำนาจ ปุญญสิทธิ (2556, หน้า 206-209) กล่าวว่า การจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารต้องมีการตั้งรับหรือการจัดการต่อสภาวะต่างๆ ดังนี้

(1) ระบบป้องกันความเสียหายของหน่วยงานหรือโครงการ การจัดทำระบบป้องกันความเสียหายของหน่วยงานหรือองค์กร ควรจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อลดความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

(2) ระบบป้องกันความเสียหายจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ วิธีแก้ไขข้อผิดพลาดนี้อาจจะจัดทำระบบการป้องกันความเสียหายแยกเป็นภาคผนวก มีการจัดทำแผนเผชิญเหตุไว้ตอนท้ายแผนกลยุทธ์ เพื่อตั้งรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

(3) การบริหารงบประมาณขององค์กรในการดำเนินงานเพื่อสำรองไว้แก้ไขปัญหาที่ไม่คาดคิด

(4) ควรดำเนินงานตามระบบป้องกันความเสียหายที่เป็นพื้นฐานเบื้องต้น ซึ่งหมายถึง การประกัน อุบัติภัย อัคคีภัย น้ำท่วม การโจรกรรม เป็นการป้องกันความเสียหายเบื้องต้น

(5) การบริหารองค์กรที่จำเป็นต้องเสี่ยง หากผู้บริหารต้องประสบกับสถานการณ์บังคับที่ต้องเสี่ยง เช่น ประมูลงานสู้กับบริษัทอื่นไม่ได้ ทำให้บริษัทของเราจำเป็นต้องปิดกิจการเนื่องจากขาดสภาพคล่องทางการเงิน หากเป็นเช่นนี้แล้ว ผู้บริหารต้องพิจารณาใคร่ครวญให้ละเอียดให้เหมาะสมกับสถานะความเสี่ยงสูง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงสถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (2560, หน้า 32-33) กล่าวว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการความเสี่ยงมี 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

(1) ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

(2) ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

(3) จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

(4) รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

(5) ประเมินผลการจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการจัดการความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control activity) ที่ดำเนินการสามารถลด และควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

(6) ทบทวนการจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

ภูษณ ปริย์มาโชต (2558, หน้า 21) กล่าวว่า หลักการจัดการความเสี่ยง มี 4 หลักการ ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น มีความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ อาจจะไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม ทั้งนี้เนื่องจากต้นทุนการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำอยู่แล้ว

(2) การลดความเสี่ยง หรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย ทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นหรือองค์กรอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และองค์กรไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้น

เผชิญ อุปนันท์ (2556, หน้า 8) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงที่ใช้กันเป็นสากลนำมาประยุกต์ใช้ทุกองค์กรมี ดังนี้

(1) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

(2) Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือ จำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

(3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

(4) Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความเสี่ยง มี 3 ขั้นตอน คือ

1. จัดให้มีโครงสร้างของการจัดการความเสี่ยง เช่น มีคณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรง กำกับดูแลบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรสูงสุดจะมีกรรมการคอยตรวจสอบหน่วยงานในสังกัดได้ ดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบาย เชื่อมโยงการจัดการความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน จะเป็นสิ่งที่ลดปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานได้

2. การกำหนดขอบเขต/กรอบแนวทางการจัดการความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์กรด้วยการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อให้ การจัดการความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นแบบบูรณาการ

3. การดำเนินการตามกระบวนการตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องรองรับวิสัยทัศน์และพันธกิจตามหลักการ SMART คือ Specific (ชัดเจน) มีการระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจได้ Measurable (บรรลุผลได้) สามารถวัดผลและระบุหลักเกณฑ์ของการวัดผลได้ Achievable (บรรลุผลได้) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามสภาพการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลา และทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร Realistic (สมเหตุสมผล) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ส่วนอื่นๆ ในองค์กร และสัมพันธ์กับเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า Timely (มีการกำหนดเวลา) มีการระบุเวลาที่ชัดเจน ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อไร

5. ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2549, หน้า 41) กล่าวว่าระบบการจัดการความเสี่ยง นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้วยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ตั้งแต่โครงการขนาดใหญ่ไปถึงงานขนาดเล็กและในชีวิตประจำวันการตระหนักรู้ถึงความผิดพลาดและเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สวาง ข้างฉัตร (2547, หน้า 13) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงว่านอกจากเกิดประโยชน์กับโครงการแล้วยังส่งผลถึงองค์กรและลูกค้าที่มาใช้หรือขอรับบริการอีกด้วยซึ่งพอสรุปได้คือ

(1) สามารถสร้างเสริมความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้นในแง่การประมาณการค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ

(2) เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือละเลยการจัดการความเสี่ยงนั้น

(3) มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

(4) ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้นและสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546, หน้า 45) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงว่าเป็นการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่างๆ มากมายคือ

(1) บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้นสามารถวิเคราะห์แยกแยะประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตนได้ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้

(2) บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบและทันสมัยมากยิ่งขึ้น

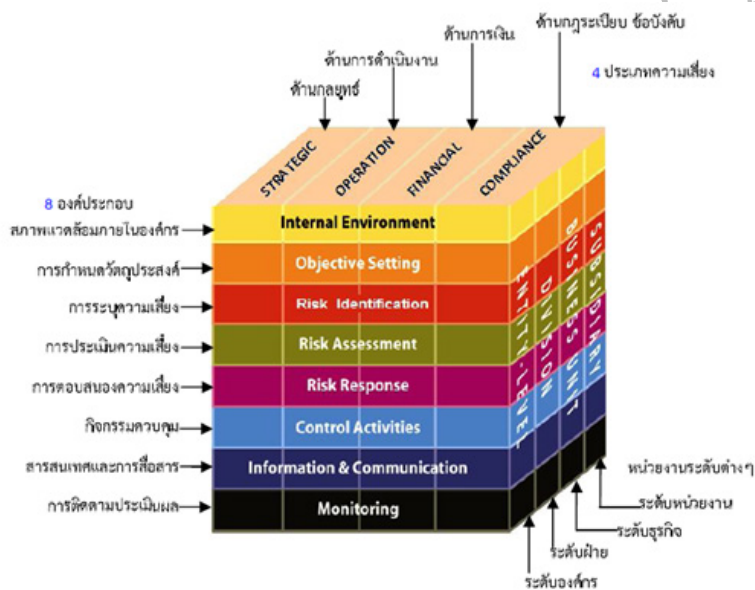
(3) องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและถูกต้องโดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยงสูง

(4) ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ

- (5) ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน
- (6) ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้าและสามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้
- (7) องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือ Enterprise Risk Management: ERM

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ญัฐชัย สิริธนาณี และภัคสิริกาญจน์ สิริธนาณี (2557, หน้า 42) การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ กระบวนการที่บุคคลทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งก็จะมีอยู่ 8 องค์กรประกอบ โดยการจัดการความเสี่ยงจะมีลักษณะเป็นขั้นตอนตามลำดับตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2555, หน้า 21)

จากแผนภาพสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรประกอบต่างๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินภารกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวโดยรวมๆ ก็คือวัฒนธรรมองค์กร เพราะหากองค์กรใดมี

วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความเสี่ยงก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง

2. การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective setting) สำหรับในองค์ประกอบนี้ก็เป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร (Business unit) ระดับกลยุทธ์ (Strategic) หรือ การดำเนินงาน (Operations) เป็นต้น

3. การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยง สำหรับองค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ก็เหมือนกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ไปนั้น ถ้าเราไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง หรือแก้ไขปัญหาไม่ถูกจุดก็จะทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่คลี่คลาย ในทำนองเดียวกันหากเราไม่สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลให้องค์กรยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ หรืออาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

3.1 ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic risk) ซึ่งก็จะมองในเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

3.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) อันนี้จะพิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน

3.3 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) สำหรับความเสี่ยงในด้านนี้จะเป็นเรื่องของรายละเอียดเพราะจะมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

3.4 ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk) จะมองในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น

โดยการแบ่งความเสี่ยงออกเป็นทั้ง 4 ด้าน ก็จะช่วยในเรื่องของการกำหนดกรอบการพิจารณา ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในทุกๆ ด้านทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามมีหลักคิดง่ายๆ ในการระบุถึงความเสี่ยง ก็คือการทำรู้ว่าอะไรคือความเสี่ยงของเรา ก็เพียงต้องตอบคำถามให้ได้ว่า มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เกิดขึ้นแล้วหน่วยงานหรือผู้นำขององค์กรจะอยู่เฉยไม่ได้ เช่น ความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ก็คือ การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกรมการปกครองไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ความเสี่ยงขององค์กรภาคธุรกิจ คือ การประสบภาวะขาดทุน อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วไม่ว่าผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะไม่สามารถอยู่เฉยได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานอันเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานและในขณะเดียวกันความเสี่ยงก็ยังมีระดับที่แตกต่างกันอีกด้วย เช่น ความเสี่ยงขององค์กร กับความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน ก็จะมี ความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์และประเภทของความเสี่ยงเพียงแต่จะมีลักษณะที่ยังเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอยู่ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ญัฎฐ์ชัย สิริธนาณี และภัคสิริกาญจน์ สิริธนาณี, 2557, หน้า 64)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) สำหรับองค์ประกอบนี้มีวัตถุประสงค์อยู่ที่การแปลงข้อมูลดิบ (Data) ที่มีอยู่ให้อยู่ในรูปข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ หากยังจำตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้เมื่อตอนแรกได้ เรื่องของการตัดสินใจนำร่มติด

ตัวไปทำงานด้วยในช่วงหน้าฝน โดยที่คนหนึ่งตัดสินใจเพราะอาศัยประสบการณ์ของตัวเองโดยเห็นว่าช่วงหน้าฝนก็มีความเป็นไปได้ที่ฝนจะตก ในขณะที่อีกคนตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว ดังนั้น หากเราตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่มีความแน่นอนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ก็จะทำให้เราต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้หลักในการวิเคราะห์ที่จะมีอยู่ 3 ประเด็น คือ

4.1 การวิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยงซึ่งก็จะประกอบไปด้วย 3 ประเด็นย่อย คือ

4.1.1 โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Probability) โดยอาจจำแนกเป็นเป็นระดับต่างๆ เช่น สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ หรืออาจคิดเป็นค่าร้อยละของโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นๆ จะเกิดขึ้น ซึ่งควรวิเคราะห์ทั้งจากข้อมูลในอดีตและข้อมูลภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario analysis)

4.1.2 ผลกระทบ (Impact) หรือลักษณะของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากมีความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งผลกระทบก็จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความเสี่ยงนั้นๆ มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ควรพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับองค์กรและชุมชนที่อยู่รอบข้างด้วย

4.1.3 ระยะเวลา (Timeframe) หมายถึง ระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการสำหรับลดความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น ต้องดำเนินการเร่งด่วน หรือ ไม่เร่งด่วน เป็นต้น

4.2 การจำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงประเภทต่างๆ ตามที่ได้กล่าวเอาไว้ในข้างต้น คือ ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) และความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk)

4.3 การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่ามีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญอยู่ในลำดับต้นๆ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กรมากกว่าความเสี่ยงด้านอื่นๆ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วก็จะประกอบด้วย 4 วิธีการหลักๆ คือ

5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) ซึ่งวิธีการนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เพราะเป็นการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงเอาไว้เลย ยกตัวอย่างเช่น หากท่านผู้อ่านมีความคิดที่จะลงทุนทางการเงินในรูปแบบประเภทต่างๆ ท่านผู้อ่านเองก็จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทั้งในเรื่องต้นทุนกับผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis) รวมถึงความเสี่ยงว่าควรเลือกลงทุนทางการเงินในรูปแบบใดที่จะมีผลตอบแทนและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น หากท่านมีต้นทุนทางการเงินค่อนข้างจำกัดอาจเลือกที่จะลงทุนกับกองทุนรวมต่างๆ มากกว่าที่จะเลือกลงทุนโดยการเก็งกำไรจากการซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งจะมีความเสี่ยงที่สูงมากกว่า

5.2 การควบคุมความสูญเสีย (Reduction) หากท่านผู้อ่านยังจำได้ในตอนต้นที่ผมได้กล่าวถึงความเสี่ยงประเภทหนึ่ง คือ “ความเสี่ยงที่แท้จริง (Pure risk)” ว่าเป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ และเราก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น การตอบสนองความเสี่ยงในการเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) ในความเป็นจริงแล้วอาจทำไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุมความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะจะมีอยู่ 2 วิธีการในการควบคุมความสูญเสียคือ

วิธีการแรก คือ “การป้องกันการเกิดความเสี่ยง” เป็นวิธีการลดความถี่ของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร หรือ การติดตั้งสายล่อฟ้า เป็นต้น

วิธีการที่สอง คือ “การควบคุมขนาดของความเสี่ยง” เป็นวิธีการควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว ยกตัวอย่างเช่น กรณีใช้วัตถุดิบที่เกิดขึ้น วิธีการหนึ่งที่ใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ การจำกัดวงของการแพร่ระบาดโดยการกำจัดสัตว์ปีกในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้แพร่ระบาดไปยังพื้นที่อื่น ซึ่งนี่ก็ถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการควบคุมขนาดของความเสี่ยง

5.3 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) สำหรับวิธีการนี้ตัวอย่างที่เรามักจะพบเห็นได้บ่อยที่สุดก็คือ กรณีบริษัทประกันภัย เช่น การทำประกันภัยรถยนต์ก็ถือเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงของเจ้าของรถยนต์ หากมีกรณีเกิดอุบัติเหตุแล้วต้องมีการชำระเสียหายให้ภาคูกรม โดยถ่ายโอนให้บริษัทประกันภัยเป็นผู้รับความเสี่ยงนี้เอาไว้แทน

5.4 การรับความเสี่ยงไว้เอง (Acceptance) เป็นวิธีที่จะใช้เมื่อเราวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการใดเลยที่จะเหมาะสมนอกจากที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อย่างเช่น หากท่านผู้อ่านเพิ่งซื้อรถยนต์มาใหม่ คิดว่าท่านคงเลือกที่จะทำประกันภัยชั้นหนึ่ง นั่นถือเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย หรือหากในชีวิตประจำวันท่านต้องใช้รถอยู่เป็นประจำในบริเวณเขตเมือง การถ่ายโอนความเสี่ยงก็อาจจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมแต่หากท่านรถที่ท่านซื้อมามีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างนานแล้วประกอบกับตัวท่านเองอาจจะไม่ค่อยได้ใช้รถคันนั้นสักเท่าไรในชีวิตประจำวัน อย่างนี้ท่านอาจเลือกที่จะรับความเสี่ยงเอาไว้เองเพราะอาจจะไม่คุ้มค่าหากท่านต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการประกันภัยรถยนต์ดังกล่าว

6. กิจกรรมของการควบคุม (Control activities) หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็น การควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์ประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

7. การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการจัดการความเสี่ยง (Information and communication) สำคัญขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทาง การดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงตลอดจนถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

8. การตรวจติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) จะเป็นการมองในภาพโดยรวมทั้งหมดของทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรได้นำมาใช้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

สภาพทั่วไปของบริษัท ไทยยางกิจไฟศาล จำกัด (สำนักงานใหญ่)

บริษัท ไทยยางกิจไฟศาล จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตไส้กรองรถยนต์รายใหญ่ของประเทศไทย เรามีความพร้อมและประสบการณ์ ทางด้านไส้กรอง หลากหลายประเภทมายาวนานกว่า 60 ปี อีกทั้งเรา

ตระหนักว่า เรามีความสามารถในการผลิตไส้กรองที่มีคุณภาพดีไม่แพ้ใครในท้องตลาด ในราคาที่สมเหตุสมผล

สถานที่และกำลังการผลิต

สมุทรปราการ (สำนักงานใหญ่และฝ่ายขายสุโขสวัสดิ์ 74)

พื้นที่ 55,000 ตรม.

กำลังการผลิตโดยประมาณ 20,000,000 ชิ้นต่อปี

ผลิตภัณฑ์ : ไส้กรองน้ำมันเครื่อง ไส้กรองอากาศ ไส้กรองเชื้อเพลิง ไส้กรองไฮดรอลิก ไส้กรองอากาศในห้องผู้โดยสาร

จำนวนพนักงาน จำนวน 682 คน แบ่งเป็นพนักงานสำนักงาน จำนวน 226 คน พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 456 คน ข้อมูล ณ วันที่ 7/11/2561

ที่ตั้ง เลขที่ 180/1 หมู่ 8 ซอยสุขสวัสดิ์ 74 ต.บางครุ อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ 10130 โดยมีสาขาภายในประเทศไทย ทั่วประเทศ แบ่งออกเป็น 6 ภาค ประกอบด้วยภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญในการผลิตไส้กรองรถยนต์ชนิดต่างๆ มามากกว่า 60 ปี ด้วยปณิธานที่มุ่งมั่นที่จะผลิตไส้กรองที่มีคุณภาพด้วยศักยภาพโรงงานผลิตและระบบการตรวจสอบคุณภาพที่ได้มาตรฐานระดับโลก บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ไส้กรองทุกรุ่น สินค้าทุกชิ้นของทางบริษัทฯ ได้ผ่านการวิจัย การพัฒนา และการตรวจสอบ เพื่อให้ได้ไส้กรองที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยในการผลิต ทำให้บริษัทฯ มั่นใจว่าไส้กรองทุกลูกมีคุณภาพที่ดีเยี่ยมที่สามารถตอบสนองกับความต้องการอันหลากหลายของลูกค้าได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาญชัย เพ็ชรรัตน์ (2556, หน้า 79-85) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงของบริษัท โพรเทค เคมีคอล แอนด์เอนจิเนียริง จำกัด การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงของบริษัท โพรเทค เคมีคอล แอนด์เอนจิเนียริง จำกัด จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของบริษัท โพรเทค เคมีคอล แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด จำนวน 136 คน ได้มาโดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างที่คำนึงถึงความน่าจะเป็น ซึ่งเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เป็นเพศชายมากที่สุด มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สังกัดฝ่ายปฏิบัติการ และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการวัดผลการจัดการความเสี่ยง ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ด้านการติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมและกลไก

ด้านทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลีลาศ คุณพอง (2558, หน้า 95-104) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการจัดการความเสี่ยงตามกรอบการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO-ERM กรณีศึกษา : บริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO-ERM) และเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงภายใต้องค์กรประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบตามแนวทาง COSO-ERM วิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูลคือ 1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และพนักงานในบริษัท 2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิซึ่งได้จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากนโยบายของบริษัท รายงานประจำปี ผังองค์กร การสังเกตการณ์ ระเบียบ ข้อกำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมถึงได้ทำการศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความเสี่ยงของบริษัท เค สเต โค (เอเชีย) จำกัด มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวทางของ COSO-ERM อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งพบเพียงบางปัจจัยที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมอันได้แก่ ต้องมีการจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายใน นโยบายการเงินต้องมีความชัดเจนในด้านการประเมินความเสี่ยงจากสถานะการเมือง อัตราแลกเปลี่ยนและการมองหาทุนสำรองในด้านความเสี่ยงองค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจการจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอโดยจะต้องมีการประเมินจากแบบทดสอบหรือการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม และองค์กรควรมีแนวทางที่เหมาะสมในการควบคุม และดูแลอัตราการหมุนเวียนของพนักงานระดับปฏิบัติงานที่เข้าออกสูงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งบริษัทอาจต้องพิจารณาค่าจ้าง ผลตอบแทน สวัสดิการของบริษัทโดยอาจจะต้องเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันว่ามีความแตกต่างกันเพียงใด เพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

อนันต์ ธรรมชาลัย (2561, หน้า 490-505) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการจัดการความเสี่ยง ศึกษาระดับ การจัดการธุรกิจ และผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ปัจจัยข้อมูลทั่วไปของบริษัท และปัจจัย การจัดการธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยง และเสนอแนวทางการจัดการความเสี่ยงใช้ การวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม จำนวน 260 บริษัท และเชิง คุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ผู้จัดการและหน่วยงานภาครัฐจำนวน 17 คน พบว่า 1) สภาพ ปัจจุบันในการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมียังคงมีการใช้เครื่องมือในการจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานจากทวีปอเมริกาและทวีปยุโรป 2) ระดับการจัดการธุรกิจโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และระดับผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การวิเคราะห์ปัจจัย ข้อมูลทั่วไปของบริษัททุกด้านพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการวิเคราะห์ ปัจจัยการจัดการธุรกิจฯ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยรวม ร่วมกันอธิบาย การเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงได้ร้อยละ 32.4 ในขณะที่ปัจจัยการจัดการธุรกิจฯ ด้านการวางแผน และด้านการควบคุมส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 ส่วนปัจจัยการจัดการธุรกิจฯ ด้านการจัดองค์กร และด้านการประสานงานส่งผลต่อการจัดการด้านผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับกลุ่ม อุตสาหกรรมปิโตรเคมีของประเทศไทยประกอบด้วย (1) มาตรการในการลดความเสี่ยง (2) มาตรการในการ ป้องกันความเสี่ยง และ (3) มาตรการในการแก้ไข

ภูษนิศา จันทา (2559, หน้า 162-169) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 2) เพื่อศึกษา ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 3) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 4) เพื่อศึกษาระบบ การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย โดยมีกรอบแนวคิดของงานวิจัย ประยุกต์จากแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของโคโซ (COSO ERM) และบาเซล (BASEL) วิธีการสำรวจเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 6 คน จากพนักงาน ธนาคารกรุงไทย เพื่อตอบแบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จำนวน 700 คน จากพนักงานธนาคารกรุงไทย เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร ระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน และเหตุการณ์จลาจลจากภายนอกองค์กร 3) ระดับความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย อยู่ในระดับปานกลาง 4) การจัดการความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติการสามารถป้องกันปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการได้ระดับหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติและ 5) แนวทางการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ วัฒนธรรม องค์กร และการใช้โปรแกรมการจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ศุภมาศ หอมตระกูล (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปิดเผยการจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่ม SET 100 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปิดเผยการจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดเผยการจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO กับขนาดของบริษัท และผลการดำเนินงาน และการเปิดเผยดังกล่าวจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม โดยข้อมูลที่ศึกษาจะรวบรวมจากรายงานประจำปีในกลุ่ม SET 100 ประจำปี 2553 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลโดยประยุกต์จากกรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงของ COSO และใช้การทดสอบและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีการเปิดเผยการจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO อยู่ในระดับการเปิดเผยน้อย โดยองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงที่มีการเปิดเผยในระดับดีมีเพียงกิจการการควบคุม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ระดับพอใช้เท่านั้น ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามผลมีการเปิดเผยในระดับน้อยถึงน้อยมาก