

## ความเข้าใจบริบทองค์กรเพื่อการระบุความเสี่ยง

พื้นฐานของการจัดการกับความความเสี่ยงสิ่งสำคัญคือเราต้องเข้าใจบริบทขององค์กรเราที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและทิศทางขององค์กร เพื่อให้เราสามารถที่จะระบุหรือชี้บ่งถึงความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบริบทที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายในของการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ชัดความสามารถขององค์กรในรูปของทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบการ จัดการบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงวางแผนการดำเนินงาน โดยเราสามารถรู้จักองค์กรเราได้จากการทดลองตั้งคำถาม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- องค์กรเราทำอะไร? หมายถึงธุรกิจหลักหรือภารกิจหลัก ไม่ว่าจะเป็ผลผลิตหรือบริการที่สำคัญ เช่น การผลิตสินค้า การวิจัยพัฒนา การจัดหา บริการ การให้คำปรึกษา การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- ทำไมองค์กรเราต้องทำ? หมายถึงวัตถุประสงค์ในสิ่งที่องค์กรเราทำ เช่น สินค้าที่ผลิต เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและเข้ารับบริการได้อย่างปลอดภัย เป็นต้น
- ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียมีใครเกี่ยวข้องบ้าง? หมายถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่ซื้อสินค้าหรือรับบริการจากองค์กรเรา ซึ่งเราต้องทราบถึงความต้องการและความคาดหวัง เพื่อการสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ
- องค์กรของเรามีใครเป็นผู้ดำเนินการ? หมายถึงใครบ้างที่รับผิดชอบหรือมีหน้าที่ในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนและใช้ศักยภาพอย่างเต็มประสิทธิภาพตามที่องค์กรกำหนด ตามโครงสร้างองค์กร หน้าที่และความรับผิดชอบจะครอบคลุมแนวทางและกลไกในการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ การจัดวางตำแหน่งงาน และกลุ่มของตำแหน่งงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของงานที่จะมีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์และการจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กร
- ดำเนินงานอย่างไรในองค์กร? หมายถึง ระบบ กระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินงาน รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ วิธีการกำหนดและถ่ายทอดกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการองค์กรได้

- องค์การเรามีสภาพแวดล้อมอย่างไร? หมายถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ สภาพการแข่งขัน ความท้าทายขององค์กร ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการและด้านทรัพยากรบุคคล
- องค์การใช้อะไรขับเคลื่อน? หมายถึง ทรัพยากรที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะใช้ในการดำเนินการ เช่น งบประมาณ พื้นที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน

ปัจจัยภายนอกของการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ที่ประกอบด้วยการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเราสามารถรู้จักองค์กรเราได้จากการทดลองตั้งคำถาม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอะไรบ้างที่องค์กรเราต้องเผชิญ? เช่น การเกิดโรคติดต่อหรือโรคระบาด การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ หรือแผ่นดินไหว
- สภาวะเศรษฐกิจด้านใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร? เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราและเปลี่ยนแปลงสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
- สถานการณ์การเมืองอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร? เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เกิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- องค์กรของเราต้องเผชิญกับสิ่งใดของสังคม? เช่น การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและระสนิยมสังคม ค่านิยมและวัฒนธรรม การก่อการร้าย การเปลี่ยนแปลงช่วงอายุ ศาสนา
- เทคโนโลยีใดที่เปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร? เช่น การเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ โครงสร้างพื้นฐานไฟฟ้า น้ำประปา การคมนาคม ไอทีและสารสนเทศ

### ตัวอย่างประเภทความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่พบในองค์กรทั่วไป

- ความเสี่ยงจากการทุจริต เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรที่เกิดจากบุคลกรขององค์กรเองที่ให้ผลประโยชน์เกิดขึ้นแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอก การรับสินบน การฉ้อโกง การซื้อของราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ เป็นต้น
- ความเสี่ยงจากการจ้างงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม บุคลากรมีความสามารถไม่ตรงกับลักษณะงานเกี่ยวกับมาตรการความปลอดภัยของพนักงาน การควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อโรคร้ายหรืออุบัติเหตุจากการทำงาน
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กร ที่เกิดจากอุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย
- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์หรือเครื่องจักรในการผลิต ที่เกิดความล้มเหลว ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ
- ความเสี่ยงระบบข้อมูล เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศขององค์กร ที่เกิดจากข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม หรือไม่สามารถกู้ระบบข้อมูล และการขัดข้องหยุดชะงักของระบบงาน
- ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดในวิธีการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้
- ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีหรือกระบวนการในการออกแบบผลิตภัณฑ์ การเข้าถึงหรือการรักษาความลับ การดำเนินธุรกิจหรือธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องการฟอกเงินและการนำข้อมูลลูกค้าที่เป็นความลับไปหาผลประโยชน์

## ถ้ารู้ว่าเรามีความเสี่ยงล่วงหน้าก็จะสามารถจัดการได้?

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องของการจัดการ "ความไม่แน่นอน" ที่จะทำให้เราเกิดสูญเสียสิ่งต่าง ๆ ที่เราไม่คาดคิด ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนล้วนต้องพบเจอในการดำเนินชีวิตประจำวันที่ไม่มีใครหนีพ้น ดังนั้น "ความเสี่ยง" จึงหมายถึง "โอกาส" หรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ที่อาจจะทำให้เราเกิด "ความสูญเสียหรือผลกระทบ" ในทางกลับกันถ้าเราเข้าใจความหมายดังกล่าวจะทำให้เราทราบถึงวิธีการจัดการที่จะเลือกในการลดโอกาสที่เกิดขึ้น หรือลดขนาดของความสูญเสียลง ด้วยหลักการ

1. "หลีกเลี่ยง" ความเสี่ยง = คือการไม่พาตัวเองหรือองค์กรเข้าไปอยู่ในสภาวะการณ์ที่อาจจะเกิดความเสียหายภัยนั้นๆ
2. "ควบคุม" ความเสี่ยง = คือการหาวิธี "จำกัดขนาด" โอกาสหรือความเสียหาย ให้ลดน้อยลง
3. "รับ" ความเสี่ยง = คือ "การยินยอม" ที่จะใช้ทรัพย์สิน หรือทรัพยากรของตัวเอง ในการรับมือกับความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น เพราะพิจารณาแล้วว่าอาจยอมรับเพราะความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นมีน้อย หรือลงทุนในการลดความเสี่ยงแล้วไม่คุ้มค่า หรือไม่สามารถหาวิธีทางอื่นในการลดความเสี่ยงลงได้ ก็จะได้รับความเสี่ยงนี้ไว้เอง
4. "ถ่ายโอน" ความเสี่ยง = คือการให้บุคคลหรือองค์กรอื่นมา "ชดใช้" ความเสียหายแทน เช่น การทำประกัน, การค้าประกัน หรือ การทำสัญญาอนุพันธ์ เป็นต้น

การพิจารณาว่า เราจะใช้วิธีการใดมาจัดการกับความเสี่ยงนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความเสียหายที่เราประเมินว่าโอกาสที่เกิดขึ้นมีมากน้อยแค่ไหน? (ความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน) และหากเกิดแล้ว จะเกิดความเสียหายเท่าไร? (ความสูญเสียมากน้อยแค่ไหน) เพื่อที่เราจะได้มาคิดว่าวิธีจัดการกับความเสี่ยงแต่ละอย่างได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่าง เช่น

1. "โอกาสเกิดต่ำ" + "ความเสียหายต่ำ" = เราควรที่จะเลือกวิธี "รับ" ความเสี่ยงไว้เอง ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม
2. "โอกาสเกิดสูง" + "ความเสียหายต่ำ" = เราก็อาจจะเลือก "ควบคุม" ความเสี่ยงด้วยการป้องกันไม่ให้โอกาสเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ขึ้น และอาจมีการเฝ้าติดตามเพิ่ม
3. "โอกาสเกิดต่ำ" + "ความเสียหายสูง" = แบบนี้เราควร "ถ่ายโอน" ความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น โดยการทำประกัน เป็นการ "ตีกรอบ" บรรเทาความเสียหายให้องค์กรสามารถยอมรับความเสียหายได้ในระดับหนึ่ง
4. "โอกาสเกิดสูง" + "ความเสียหายสูง" = เราก็ควรที่จะเลือก "หลีกเลี่ยง" ความเสี่ยงนั้น หรือถ้าหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็ต้อง "ควบคุม" ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อทำให้โอกาสเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวนั้นลดลง